INFORME FINAL

"AUDITORÍA TÉCNICA Y EVALUACIÓN NACIONAL A PROGRAMAS DE SANCIONES Y MEDIDAS ALTERNATIVAS DE LA LEY Nº 20.084 EN EL MEDIO LIBRE, EJECUTADOS POR LOS ORGANISMOS COLABORADORES ACREDITADOS POR SENAME"

Instituto de Sociología, Universidad Católica (ISUC)

2016

Tabla de contenido

I. INTRODUCCIÓN 7

II. CONSIDERACIONES SOBRE EL ESTUDIO 9

1. Objetivos del estudio 9

1.1. Sobre los alcances del estudio 9

2. Metodologías de evaluación y focos de la auditoría propuesta 11

2.1. Unidades de análisis y de observación 15

2.2. Diseño muestral 15

2.2.1. Diseño Muestral Cualitativo 15

2.2.2. Diseño Muestral Cuantitativo 16

3. Técnicas de recolección de datos 16

3.1. Técnicas de recolección de datos cualitativas 16

3.2. Técnicas de recolección de datos cuantitativos 18

3.3. Técnicas de recolección de documentos 19

4. Trabajo de campo 20

4.1. Principales dificultades encontradas en la etapa de terreno 21

4.1.1. Entrevistas a usuarios 21

4.1.2. Encuesta Web 22

5. Muestra lograda 22

6. Análisis de datos 23

6.1. Análisis de datos cualitativos 23

6.2. Análisis de datos cuantitativos 24

6.3. Análisis documental 24

6.4.Análisis interpretativo 25

7. Limitaciones metodológicas 25

7.1. Grupos Focales con Delegados 25

7.2. Entrevistas a usuarios 26

7.3. Encuestas Web 26

III. INFORMACIÓN GENERAL DE LAS UNIDADES DE ANÁLISIS 27

1 Descripción general de los programas 27

1.1. Programa de Libertad Asistida (PLA) 27

1.2. Programa de Libertad Asistida Especial (PLE) 28

1.3. Programa de Servicio en Beneficio a la Comunidad (SBC) 29

1.4. Programa de Salidas Alternativas (PSA) 31

1.5. Programa de Medidas Cautelares Ambulatorias (MCA) 32

2. Descripción general de las OCAs 33
2.1. Dotación 37
2.2. Misión y visión 38

3. Contexto normativo internacional y nacional 39
3.1. Marco legal internacional 39
3.1.1. Garantías procesales 41
3.1.2. Requisitos para la ejecución de las sanciones no privativas de libertad 42
3.1.3. Especificaciones sobre las vías alternativas al proceso penal 42
3.3. Marco legal nacional 43
3.3.1.Ley de Responsabilidad Penal Adolescente (LRPA) 43
3.3.2. Ley de Subvenciones 47

IV. EVALUACIÓN DE PROCESOS DE LOS PROGRAMAS 50

1. Sobre los usuarios. 52
1.1. Perfil del Usuario. 52

2. Sobre los delegados 54
2.1. Perfil del delegado 54

3. Eje de Intervención 55
3.1. Estandarización del flujo de procedimientos 55
Acogida 55
Evaluación diagnóstica 60
Monitoreo 64
Egreso 66
3.2. Contenido de las intervenciones 68
Modelos y enfoques teóricos a la base de la intervención 68
Contenidos, estrategias y prácticas 71
Estrategias para facilitar la adherencia 74
3.3. Vínculo delegado-usuario 75
Razón delegado-usuario 75
Cantidad, duración y contenido de los contactos 76
Monitoreo y mantención del vínculo usuario-delegado 77
3.4. Participación del usuario 78
3.5. Prestaciones básicas y redes 80
Prestaciones propias del proyecto 80
Educación 81
Salud 82
Capacitación laboral 84
Sistema de Justicia 85
Otros significativos 87

4. Eje de Gestión 88
4.1. Administración de la información 88
Sistemas de administración de información 88

Tiempo administrativo estimado 89
4.2. Capacitación..... 90
4.3. Condiciones laborales..... 91
4.4. Autocuidado 92

5. Funciones y actividades de seguimiento y evaluación que realiza la Unidad Responsable. 95
5.1 Supervisión y acompañamiento de SENAME 95
5.2 Orientaciones Técnicas 99

6. Obstaculizadores 102
6.1 Aspectos Normativos y Jurídicos 102
6.2 Rol de SENAME 104
1. SENAME como entidad (exclusivamente) fiscalizadora 104
2. Limitaciones en el uso de recursos financieros 105
3. Deficiencias en la gestión de la información 105
6.3 Intervención..... 105
6.4 Gestión 107
6.5 Redes..... 108
a. Educación 108
b. Salud 108
c. Área Laboral..... 109
d. Sistema de Protección 109
e. Otros Significativos 109

7. Facilitadores y Buenas prácticas..... 111
7.1 Facilitadores..... 111
a. Orientaciones Técnicas y Lineamientos 111
b. Redes en el área de Educación..... 111
c. Redes en el área de Salud 111
d. Redes en el área Laboral 111
e. Coordinadores Judiciales de SENAME 112
7.2 Buenas Prácticas 112
a. Buenas Prácticas en las etapas de Acogida y Egreso..... 112
b. Buenas Prácticas en Gestión 113
c. Buenas Prácticas para la Intervención..... 113
d. Buenas Prácticas identificadas en la encuesta a Directores de OCA 115

V. EVALUACIÓN DE LOGRO DE ESTÁNDARES DE CALIDAD 116
¿Qué se entiende por Calidad? 117
Definición de estándar 121
Componentes de los estándares 121
Principales medios de verificación 122
Ejemplo de estándar 123
Modo de lectura de cada estándar 124
Modo de evaluación de logro de los estándares 125

Estructura de organización..... 127
A. Eje Enfoque de derechos..... 130
1. Disposiciones internacionales a las que adscribe Chile 130
2. Finalidad de la Ley RPA..... 158
B. Eje Intervención 165
1. Fundamentación del programa..... 165
2. Procesos generales de implementación de Programas 183
3. Funciones generales del delegado 216
4. Intervenciones Específicas 227
C. Eje Gestión 230
1. Organización interna 230
2. Estandarización de procedimientos 243
3. Recursos humanos 251
4. Recursos financieros 270
5. Gestión de redes 277
D. Eje Líneas programáticas..... 288
PLA-PLE 289
SBC..... 293
PSA..... 308
MCA 312
VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... 316
1. Conclusiones Generales: OCAs, programas y territorios 316
1.1 Conclusiones a nivel de OCAs..... 316
1.2 Conclusiones a nivel de línea programática..... 321
1.3 Conclusiones a nivel de regiones 323
2. Conclusiones respecto al Marco Normativo Nacional..... 324
2.1. Aplicación práctica de la Ley RPA..... 324
2.2 Sistema de transferencia de recursos..... 327
3. Recomendaciones 328
3.1 A nivel de OCAs 329
3.2 A nivel de SENAME..... 330
3.3 A nivel de Marco Normativo Nacional 340
VII. CONSIDERACIONES SOBRE LA PROPUESTA DE ESTÁNDARES DE CALIDAD 343
Estándares Enfoque de Derechos..... 343
Estándares de Intervención 351
Estándares de Gestión..... 357
Estándares por Líneas Programáticas..... 364
VII.REFERENCIAS 366
VIII. ANEXOS 373

1. Pautas para recolección de datos cualitativos 373

2. Consentimiento informado usuarios 397

3. Análisis Documental 398

4. Síntesis resultados de logro estándares..... 429

5. Síntesis resultados de logro estándares por eje de análisis 434

I. INTRODUCCIÓN

El presente documento corresponde al Informe Final del estudio denominado "Auditoría técnica y evaluación nacional a programas de sanciones y medidas alternativas de la Ley Nº 20.084 en el medio libre, ejecutados por los organismos colaboradores acreditados por SENAME" convocado por el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, llevado a cabo por el Programa de Estudios Sociales del Delito del Instituto de Sociología UC, el cual tiene como Objetivo General: ***"Evaluar la pertinencia de la ejecución de los programas de sanciones y medidas de medio libre por parte de los organismos colaboradores del SENAME"*.**

El estudio posee dos componentes principales: (i) evaluación de procesos y (ii) auditoría del cumplimiento de estándares mínimos de intervención y gestión institucional. Ambos componentes apuntan a generar conocimiento que permita avanzar hacia prácticas de implementación efectivas en intervenciones de justicia juvenil en el medio libre.

Los resultados del estudio se fundamentan en investigación sistemática de los procesos y resultados de los programas de interés, en base a diversas fuentes de información que recogen la experiencia de: (i) usuarios; (ii) equipos ejecutores; (iii) directores de proyectos; (iv) directores de OCAs; v) supervisores técnicos de la Unidad de Justicia Juvenil de SENAME; (vi) expertos nacionales e internacionales; (vii) y de representantes de las principales redes a las que se vinculan los programas (SENDA, MINSAL, MINEDUC, SENCE); (viii) así también, se consideran documentos administrativos, y datos secundarios que aportan estudios externos y literatura especializada. Toda esta información se recolecta y analiza utilizando metodologías cualitativas y cuantitativas en base a la información disponible.

El presente informe, es el producto de un trabajo que se elabora a partir de los siguientes informes de avance previamente entregados a la contraparte técnica: (i) Informe metodológico, (ii) Primer informe de avance, e (iii) Informe de terreno. En cada uno de ellos se detallan en profundidad aspectos metodológicos, teóricos y técnicos que fundamentan los resultados que se presentan en el Informe Final.

De esta manera, el informe se compone de siete capítulos, organizados de la siguiente manera: en primer lugar, se presentan Consideraciones del Estudio (Capítulo II), dentro del cual se exponen los objetivos del estudio, las metodologías de evaluación y focos de la auditoría propuesta. A continuación (Capítulo III), se detalla información general de las unidades de análisis del estudio, incluyendo una descripción de cada programa estudiado y una caracterización de los Organismos Colaboradores Acreditados encargados de la ejecución de los programas de interés (en adelante OCAs) y, por último, se expone el contexto normativo nacional e internacional en que se enmarcan los programas. En el Capítulo IV, se presentan los resultados de la evaluación de procesos, que buscan sistematizar y analizar las estrategias implementadas por las OCAs para el logro de los objetivos y requerimientos impuestos por SENAME, y también, los obstaculizadores y facilitadores

en la implementación cotidiana de los programas PLA, PLE, SBC, PSA y MCA. Luego, en el Capítulo V, se expone la Evaluación del logro de estándares de calidad como resultado del ejercicio de auditoría que se propone esta investigación, analizando cuatro focos de análisis: enfoque de derechos, intervención, gestión y desarrollo de cada línea programática. En base a todo lo anterior, en el Capítulo VI por un lado, se desarrollan las conclusiones que incluyen los hallazgos principales respecto a tres focos de análisis: OCAs, programas y territorios; y respecto al marco normativo nacional; y por otro lado, se proponen recomendaciones, que contemplan acciones y sugerencias, con el fin de mejorar la calidad de los programas de sanciones y medidas en el medio libre para infractores adolescentes. Finalmente, en el último capítulo (VII) se exponen consideraciones sobre la propuesta de estándares de calidad realizada, a la luz de los resultados obtenidos.

II. CONSIDERACIONES SOBRE EL ESTUDIO

1. Objetivos del estudio

Tal como se define en las bases técnicas, el estudio se propone como objetivo general "*Evaluar la pertinencia de la ejecución de los programas de sanciones y medidas de medio libre por parte de los organismos colaboradores del SENAME*". Para ello, se abordan los siguientes objetivos específicos, propuestos también en dichas bases técnicas:

- Identificar los objetivos y requerimientos institucionales que deben cumplir los Organismos Colaboradores para la ejecución de las sanciones y medidas en medio libre considerando los requerimientos contemplados en la normativa vigente, así como también un estándar o exigencia de calidad para evaluar la ejecución de los programas que determinan la realización de prácticas efectivas.

- Analizar las estrategias implementadas por los Organismos Colaboradores para dar cumplimiento a los objetivos y requerimientos del SENAME, contemplando sus procesos organizacionales y de intervención que estos implementan, relevando aspectos diferenciadores producto del contexto regional e incorporando a todos los actores involucrados en el proceso, de los equipos técnicos, considerando su nivel de especialización y percepciones de los adolescentes.

- Identificar los principales facilitadores y obstaculizadores en la gestión organizacional y en los procesos de intervención que interfieren en el cumplimiento de los objetivos y requerimientos de los Organismos Colaboradores.

- Identificar los grados de cumplimiento y las brechas que existen entre el desempeño de los Organismos colaboradores, y los requerimientos internos del servicio así como también con los estándares definidos para la identificación de prácticas efectivas.

- Proponer medidas a implementar para el aseguramiento de las intervenciones (calidad y pertinencia) que se generan en la ejecución de sanciones y medidas.

1.1. Sobre los alcances del estudio

Dados los objetivos presentados, el presente estudio posee dos componentes: (1) **evaluación de procesos** y (2) **auditoría** del cumplimiento de estándares mínimos de intervención y gestión institucional. Ambos componentes apuntan a generar conocimiento que permita avanzar hacia prácticas de implementación efectivas en intervenciones de Justicia Juvenil en el medio libre.

Desde el primer componente se busca capturar convergencias y divergencias en las diversas prácticas de implementación respecto a la intervención y gestión institucional, sin perder de vista el contexto en el que se insertan los programas, los requerimientos a los que responden y las dinámicas que contribuyen a la comprensión del desempeño de los programas.

Mediante el segundo componente en tanto, se busca desarrollar estándares que permitan medir el cumplimento de criterios mínimos de calidad en la prestación de servicios y que ayuden a garantizar intervenciones efectivas que respeten los derechos fundamentales de los y las jóvenes del país. Así, la evaluación de logro de estos estándares se realiza en distintos niveles: de OCAs, de programas (PLA, PLE, SBC, PSA, MCA) y de territorios. Sumado a lo anterior, este componente permite establecer también las brechas de los requerimientos normativos vigentes en relación a los estándares de calidad esperados.

No obstante, es importante señalar que los alcances de esta auditoría son acotados, ya que si bien permiten vislumbrar principios generales que deben guiar la ejecución de los programas y el quehacer de las OCAs, lo cierto es que debido a las limitaciones en los medios de verificación para evaluar con precisión las brechas en su cumplimiento, los resultados de este capítulo son acotados al tamaño muestral del estudio. En efecto, éstos se presentan a nivel agregado de acuerdo a la complejidad de las OCAs, de sus líneas programáticas, y enfocando el análisis en las diferencias territoriales de la implementación de los programas, pero en ningún caso se pretende identificar las falencias o incumplimientos de equipos ejecutores, OCAs o regiones puntuales. De esta manera, se espera que este ejercicio de auditoría– aún con sus restricciones metodológicas– sirva como insumo para la aplicación práctica de los estándares de calidad en las rutinas de los equipos ejecutores a nivel nacional, contribuyendo a la posibilidad de contar con una herramienta de evaluación estandarizada de la intervención y de la gestión de los organismos colaboradores, que favorezca el mejoramiento de la ejecución de los programas de sanciones y medidas en el medio libre para infractores adolescentes.

Tanto el componente de evaluación de procesos (a) como el de auditoría (b), se llevan a cabo a través de una investigación sistemática de los distintos aspectos de los programas, en base a diversas fuentes de información: i) la experiencia de los usuarios; ii) los equipos ejecutores; iii) directores de proyectos; iv) directores de OCAs; v) supervisores técnicos de la Unidad de Justicia Juvenil de SENAME; vi) expertos nacionales e internacionales; vii) documentos administrativos; viii) y representantes de las principales redes a las que se vinculan los programas (SENDA, MINSAL, MINEDUC, SENCE). Toda esta información se recolecta y analiza utilizando metodologías cualitativas y cuantitativas en base a la información accesible para el presente estudio.

Por último, es importante señalar que, los resultados obtenidos, lejos de ser el resultado unilateral de la mirada externa del equipo evaluador, se nutren de un proceso participativo en el que se recogen las perspectivas de los diversos actores involucrados. Este enfoque participativo, facilita la obtención y difusión del conocimiento práctico y del conocimiento tácito que poseen los actores intervinientes, por lo que pretende ser un aporte para el aprendizaje organizacional y la mejora del desempeño de los programas estudiados. Así, se espera que el análisis y conclusiones propuestas a lo largo del estudio, hagan sentido a los actores involucrados y por lo tanto, sean

útiles para informar los procesos de gestión e intervención de los programas de sanciones y medidas en el medio libre. De la misma manera, se espera que la construcción de estándares de calidad favorezca futuras evaluaciones y auditorías, y se transformen en un instrumento efectivo para la mejora de los programas y el funcionamiento de las OCAs.

2. Metodologías de evaluación y focos de la auditoría propuesta

Para el logro de los objetivos del estudio antes expuestos se utilizó una metodología mixta, que considera técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa. Mientras las técnicas cualitativas permiten recoger en profundidad la mirada de los actores involucrados, y los hace parte de la reflexión acerca de las distintas fases del ciclo del proyecto; las técnicas cuantitativas permiten recoger de forma agregada los principales elementos de las intervenciones y procesos de los distintos programas de sanciones y medidas alternativas en el medio libre a nivel nacional. De este modo, ambas técnicas se complementan con la finalidad de aportar a un conocimiento integral acerca de la experiencia de los programas. A continuación se presenta un cuadro síntesis de los objetivos específicos y las técnicas asociadas a cada uno de ellos:

Tabla 1 Síntesis objetivos y metodologías de estudio

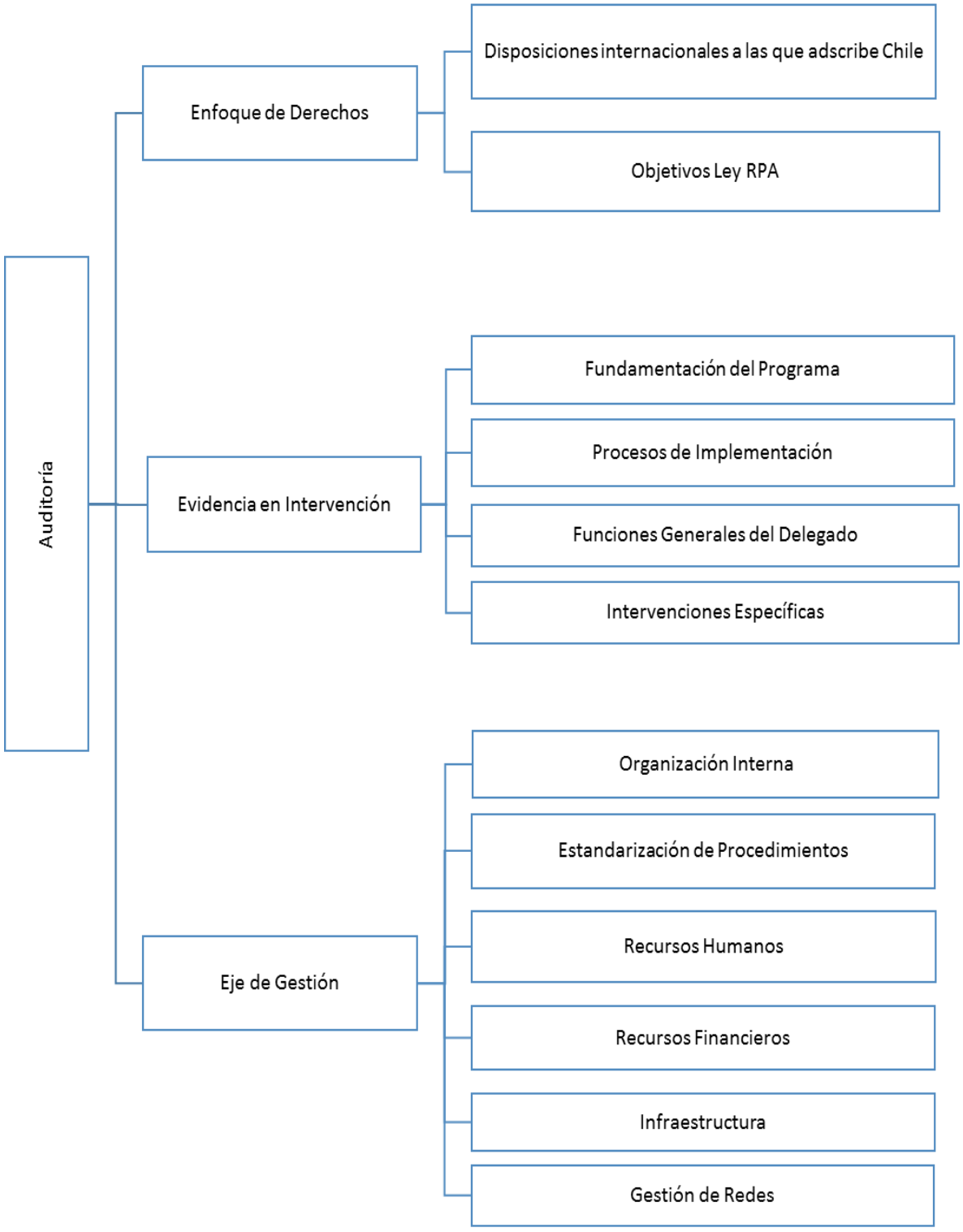
Objetivo	Metodología
(1) Identificar los objetivos y requerimientos institucionales que deben cumplir los Organismos Colaboradores para la ejecución de las sanciones y medidas en medio libre considerando los requerimientos contemplados en la normativa vigente, así como también un estándar o exigencia de calidad para evaluar la ejecución de los programas que determinen la realización de prácticas efectivas.	**Cualitativa:** -Análisis documental de criterios normativos nacionales e internacionales, orientaciones técnicas, mecanismos de evaluación y monitoreo de la calidad de las estrategias implementadas en los programas. -Revisión de evidencia comparada en intervención con adolescentes infractores de ley. -Entrevista a expertos nacionales e internacionales.
(2) Analizar las estrategias implementadas por los Organismos Colaboradores para dar cumplimiento a los objetivos y requerimientos del SENAME, contemplando sus procesos organizacionales y de intervención que estos implementan, relevando aspectos diferenciadores producto del contexto regional e incorporando a todos los actores involucrados en el proceso, de los equipos técnicos, considerando su nivel de especialización y percepciones de los adolescentes.	**Cualitativa:** -Grupos focales con delegados. -Entrevistas a usuarios. -Revisión de orientaciones técnicas específicas de los programas, manuales y lineamientos para la intervención y el manejo de casos. -Análisis de Expedientes de Ejecución y otros documentos relevantes. **Cuantitativa:** -Encuesta web a directores de proyectos -Encuesta web a directores de OCAs -Análisis de datos existentes que den cuenta de las prestaciones entregadas por los programas

(3) Identificar los principales facilitadores y obstaculizadores en la gestión organizacional y en los procesos de intervención que interfieren en el cumplimiento de los objetivos y requerimientos de los Organismos Colaboradores.	**Cualitativa:** -Grupos focales con delegados. -Entrevistas a usuarios. -Revisión de orientaciones técnicas específicas de los programas, manuales y lineamientos para la intervención y el manejo de casos. -Análisis de Expedientes de Ejecución y otros documentos. **Cuantitativa:** -Encuesta web a directores de proyectos. -Encuesta web a directores de OCAs. -Análisis de datos existentes que den cuenta de las prestaciones entregadas por los programas.
(4) Identificar los grados de cumplimiento y las brechas que existen entre el desempeño de los Organismos colaboradores, y los requerimientos internos del servicio así como también con los estándares definidos para la identificación de prácticas efectivas.	**Diseño y Evaluación de Estándares de Calidad** **Cualitativa:** -Grupos focales con delegados. -Entrevistas a usuarios. -Entrevistas a actores claves. -Análisis de Expedientes de Ejecución y otros documentos. **Cuantitativa:** -Encuesta web a directores de proyectos. -Encuesta web a directores de OCAs. -Análisis de datos existentes que den cuenta de las prestaciones entregadas por los programas.
(5) Proponer medidas a implementar para el aseguramiento de las intervenciones (calidad y pertinencia) que se generan en la ejecución de sanciones y medidas.	**Evaluación de niveles de cumplimiento de Estándares de Calidad** **Cualitativa:** - Grupos focales. - Entrevistas a actores claves. **Cuantitativa:** - Encuesta web a directores de proyectos. - Encuesta web a directores de OCAs.

Fuente: Elaboración propia

Específicamente en cuanto a la auditoría, tal como se profundizará más adelante en el capítulo V, se establecieron tres dimensiones de análisis de acuerdo a los objetivos el estudio: el enfoque de Derechos, la Evidencia en Intervención y el Eje de Gestión, las cuales se resumen en la ilustración que se presenta a continuación.

Ilustración 1- Variables principales de análisis



2.1. Unidades de análisis y de observación

Las **unidades de análisis** son tanto los Organismos Colaboradores (en adelante OCAs) como los programas de sanciones, medidas y salidas alternativas de medio libre.

Mientras que las **unidades de observación** del estudio son diversas, ya que para llevar a cabo la auditoría técnica propuesta, se deben recoger los puntos de vista de los distintos actores involucrados a nivel nacional. Por un lado, se incluyó a la población objetivo de los programas, a saber: los y las adolescentes y/o jóvenes en cumplimiento de una sanción, medida y salida alternativa en el medio libre. Por otro lado, se consideró como unidades de observación a quienes han estado involucrados en la implementación de los programas estudiados, es decir, los equipos técnicos de las OCAs que ejecutan los programas, así como sus coordinadores o directores de programa. Además, se recogió la experiencia de los supervisores técnicos del servicio, para tener una mirada global sobre cómo opera la supervisión, requerimientos y coordinación de los programas. Debido a que el estudio involucra distintas unidades de observación, las técnicas de recolección de datos se adecuaron a estas diferencias, tal como se profundiza en el siguiente apartado. El cuadro a continuación resume las unidades de observación y análisis mencionadas.

Tabla 2: Unidades de Análisis y Unidades de Observación del estudio

Unidad	Actores
Análisis	✓ Organismos Colaboradores ✓ Programas de sanciones, medidas y salidas alternativas de medio libre
Observación	✓ Beneficiarios de los programas ejecutados por las OCAs ✓ Equipos técnicos ✓ Coordinadores o directores de los programas ✓ Supervisores técnicos de SENAME (Unidad de Justicia Juvenil)

Fuente: Elaboración propia

2.2. Diseño muestral

2.2.1. Diseño Muestral Cualitativo

Se realizó un muestreo intencionado (no probabilístico) con el fin de incorporar distintas OCAs y programas en las diversas zonas del país. Para esto se utilizó un criterio de selección según **territorialidad,** ya que para asegurar que la información cualitativa posea aspectos diferenciadores producto del contexto regional, **se decidió seleccionar 4 regiones del país**, que son las que tienen más programas de medidas y sanciones alternativas de medio libre operando actualmente:

Antofagasta, Valparaíso, Bío-Bío y la Región Metropolitana de Santiago. En cada una de las regiones, participaron: (i) delegados de programas, al menos uno de cada línea programática de las OCAs presentes en el territorio, quienes fueron seleccionados por los mismos organismos; (ii) un supervisor técnico de la Unidad de Justicia Juvenil; (iii) usuarios de los programas que llevaran al menos 3 meses en éste, los cuales fueron seleccionados de forma aleatoria a partir una nómina facilitada por la Dirección Nacional de SENAME (esta incluía a los usuarios ingresados a los programas de sanciones y medidas en el medio libre al menos 3 meses antes de la aplicación de la entrevista). Respecto de los usuarios, no siempre la muestra lograda pudo respetar los criterios de selección, debido a las razones que se explicitarán en el apartado de principales dificultades encontradas en el trabajo de campo.

2.2.2. Diseño Muestral Cuantitativo

Para la fase cuantitativa, se incluyó a todos los Directores de los 26 Organismos Colaboradores así como a los Directores de los 217 Proyectos que se ejecutan a nivel nacional, con la finalidad de recoger las experiencias de cada uno de los representantes de dichas organizaciones. Para esto se utilizó el Catastro de Justicia Juvenil, facilitado por el Ministerio de Justicia.

3. Técnicas de recolección de datos

3.1. Técnicas de recolección de datos cualitativas

En primer lugar, se realizaron **grupos focales** con un máximo de 6 delegados representantes de las distintas líneas programáticas de los Organismos Colaboradores presentes en cada región visitada, y al mismo tiempo, se aplicaron **entrevistas** semi estructuradas a 8 usuarios por región. Por otro lado, se realizó una **entrevista** semi estructurada a un supervisor técnico de la Unidad de Justicia Juvenil en cada región.

Respecto al **diseño de los instrumentos cualitativos** (Ver pautas en anexo 1), la pauta de los grupos focales tuvo el objeto de recoger opiniones principalmente en las áreas de intervención y gestión. Por otro lado, la pauta de entrevista de los usuarios buscaba conocer la opinión de los mismos respecto del funcionamiento del programa y se diseñó considerando dos aspectos principales: (i) evitar preguntas cerradas, con la finalidad de incentivar respuestas más informativas; y (ii) excluir preguntas personales sobre el usuario, poniendo el foco solo en el programa y la calidad de la intervención, fomentando así un clima de confianza entre el entrevistado y el entrevistador. Para fomentar la voluntariedad de la participación de los usuarios y el énfasis en la confidencialidad de las respuestas, se hizo uso de un Acuerdo de Consentimiento Informado con cada uno de los jóvenes entrevistados en este estudio (Ver en anexo 2).

Finalmente, las pautas de entrevista a supervisores técnicos fueron diseñadas con la finalidad de conocer el proceso de supervisión que aplica SENAME a sus Organismos Colaboradores, de modo que profundizó principalmente en los siguientes aspectos: ámbitos y focos de la supervisión,

forma en que se realiza la supervisión y verificadores utilizados, registro y sistematización de la información y procedimiento realizado cuando las OCAs reciben observaciones.

A continuación, se presenta un cuadro que resume los grupos focales y entrevistas realizadas según región, detallando los participantes en cada actividad:

Tabla 3: Participantes en grupos focales y entrevistas, según programa e institución

Región	OCA	Participantes grupo focal según programa	Participante entrevista según programa
Valparaíso	**Asociación Cristiana de Jóvenes de Valparaíso**	✓ 1 delegado de SBC ✓ 2 delegados de PLA ✓ 1 delegado de PSA ✓ 1 delegado de MCA ✓ 1 delegado de PLE	✓ 1 usuario de MCA ✓ 1 usuario de SBC
	Galerna	✓ 2 delegados de PSA	-
	Arcadia	✓ 1 delegado de PLA ✓ 2 delegados de PLE ✓ 1 delegado de PSA ✓ 2 delegados de MCA	✓ 1 usuario de MCA ✓ 1 usuario de PLE
	Tierra de Esperanza	✓ 2 delegados de PLE	✓ 2 usuarios de PLE ✓ 1 usuario de PLA
	Terciarios Capuchinos	✓ 2 delegados de MCA ✓ 1 delegado de PLA	✓ 1 usuario de PLA
Metropolitana	**Asociación Cristiana de Jóvenes**	✓ 1 delegado de SBC ✓ 1 delegado de PLA ✓ 1 delegado de PSA ✓ 1 delegado de MCA ✓ 1 delegado de PLE	✓ 2 usuarios de PLA
	Promesí	✓ 1 delegado de MCA ✓ 1 delegado de PLA ✓ 1 delegado de PLE	✓ 1 usuario de PLE
	Opción	✓ 1 delegado de SBC ✓ 1 delegado de PLA ✓ 1 delegado de PSA ✓ 1 delegado de MCA ✓ 1 delegado de PLE	✓ 2 usuarios de SBC ✓ 2 usuarios de PSA
	DEM	✓ 1 delegado de MCA ✓ 2 delegados de PLA ✓ 1 delegado de PLE	✓ 1 usuario de PLE
Antofagasta	**Asociación Cristiana de Jóvenes**	✓ 3 delegados de PLA ✓ 2 delegados de MCA ✓ 1 delegado de PLE	✓ 3 usuarios de PLA ✓ 1 usuario de MCA
	Amanecer	✓ 2 delegados de MCA	
	SERPAJ	✓ 3 delegados de SBC ✓ 1 delegado de PSA ✓ 1 delegado PLE/MCA	✓ 2 usuarios de SBC
	Tierra de Esperanza	✓ 2 delegados de PLE	✓ 2 usuarios de PLE
Bio-bío	**DEM**	✓ 5 delegados	
	Parroquia Sagrado Corazón de Jesús de Coronel	✓ 2 delegados de PLE ✓ 1 delegado de PLA ✓ 3 delegados	✓ 1 usuario de PLE

Terciarios Capuchinos	✓ 1 delegado de PLE ✓ 1 delegado de PLA		
Llequén	✓ 1 delegado de PSA ✓ 2 delegados de MCA ✓ 2 delegados de PLE ✓ 1 delegado de PLA	✓	2 usuarios de PSA
San Pablo	✓ 1 delegado de PLE ✓ 2 delegados de PLA ✓ 2 delegados de MCA ✓ 1 delegado de SBC	✓	2 usuarios de PLA
Novo Millenio	✓ 2 delegados de PLE ✓ 1 delegado de PLA ✓ 2 delegados de SBC	✓	3 usuarios de SBC

Fuente: Elaboración propia

Junto a lo anterior, se realizaron entrevistas semi estructuradas a 4 expertos: Andreas Hain (Psicólogo, Chile), Francisco Maldonado (Abogado, Chile), Loraine Gelsthorpe (Doctora en criminología, Inglaterra) y Carolyne Lanskey (Doctora en criminología, Inglaterra). Dichos insstumentos se dirigieron a abordar temáticas como Ley de Responsabilidad Penal Adolescente, experiencias internacionales en justicia juvenil, y evaluación del rol de SENAME y las OCAs. Asimismo, se llevaron a cabo entrevistas a representantes de organismos clave (SENDA, MINEDUC, MINSAL y SENCE), que indagaron en el trabajo que realizan dichas instituciones con las OCAs y programas o estrategias implementados para jóvenes infractores.

3.2. Técnicas de recolección de datos cuantitativos

El estudio también consideró el diseño y aplicación de encuestas web dirigidas a dos actores clave, no contemplados en la muestra cualitativa: (i) los directores de los Organismos Colaboradores Acreditados y (ii) los directores de cada proyecto que ejecutan programas de sanciones y medidas en el medio libre.

Por un lado, la ***Encuesta a Directores de Organismos Colaboradores Acreditados de SENAME*** se orientó a los directores de los 26 Organismos Colaboradores Acreditados a nivel nacional vigentes, y fue enviada a los correos electrónicos de cada uno durante la tercera semana de octubre. Por otro lado, se aplicó la ***Encuesta a Directores de proyectos de Organismos Colaboradores Acreditados de SENAME***, teniendo ésta un apartado específico para cada línea programática (Medidas Cautelares, Salidas Alternativas, Servicios en Beneficio a la Comunidad, Libertad Asistida y Libertad Asistida Especial). Cabe destacar que se otorgó la instrucción a los encuestados de que en el caso de que un director/a liderara más de un programa, respondiera una encuesta por cada uno de éstos.

Ambas encuestas mencionadas tuvieron carácter censal, cobertura nacional, se realizaron en formato auto-aplicado y el soporte digital correspondió a la plataforma Survey Monkey. El diseño de ambas encuestas contempló la importancia de que los participantes fueran capaces de seguir adecuadamente el flujo de la misma y se tomó la decisión metodológica de que la respuesta, a la gran mayoría de las preguntas, fuera obligatoria. Esto último, debido a que se buscó asegurar una alta tasa de respuesta, considerando que ambas encuestas buscaron lograr

representatividad. Al mismo tiempo, para facilitar las respuestas, ambos cuestionarios consideraron en su mayoría preguntas cerradas, de selección múltiple o de respuestas abiertas breves. Finalmente, la tasa de respuesta alcanzada fue de un 73% en el caso de Directores de Proyectos y un 85% en los Directores de OCAs.

3.3. Técnicas de recolección de documentos[1]

La recolección de documentos fue realizada en dos procesos:

(a) Expedientes de Ejecución:

A través del Ministerio de Justicia se les solicitó a dos proyectos vigentes de cada OCA que enviaran un expediente de ejecución de usuarios egresados del programa con el objeto de analizar todas las etapas de éste. Es importante aclarar que cada proyecto seleccionó el expediente para enviar, por lo que existe el sesgo de que hayan enviado los expedientes más completos.

Se obtuvieron un total de 49 expedientes, puesto que, en 3 casos, no enviaron los dos expedientes solicitados, sino que solo uno. El detalle de la muestra por línea programática se expone en la siguiente tabla:

Tabla 4 Detalle de muestra de expedientes según línea programática

Línea Programática	Expedientes Revisados
MCA	8
PSA	11
SBC	9
PLE	10
PLA	11
TOTAL	**49**

Fuente: Elaboración propia

Además, se les solicitó que los expedientes contuvieran al menos lo siguiente:

- ✓ Ficha de Ingreso
- ✓ Cartilla o Folleto de Derechos
- ✓ Plan de Intervención Preliminar
- ✓ Plan de Intervención Definitivo
- ✓ Informes de Avance Trimestrales
- ✓ Registros de Intervención
- ✓ Instrumentos Diagnósticos
- ✓ Informe o Ficha de Egreso

[1] Para más detalle revisar Anexo 1: Análisis Documental

- ✓ Informes de Incumplimiento

A nivel general, los expedientes revisados se encontraban en diferentes formatos y desordenados, siendo casos excepcionales los que contaban con todos los documentos requeridos.

(b) Encuesta web realizada a directores de proyectos:

Dentro de la encuesta web realizada a Directores de Proyectos se les pedía a estos que adjuntaran ciertos archivos y documentos puntuales que permitieran conocer parte del funcionamiento interno de las OCAs y sus proyectos:

- ✓ Manual del Delegado
- ✓ Encuesta de Satisfacción Usuaria
- ✓ Plan de Acción
- ✓ Planificación Anual
- ✓ Catastro de oferta de redes

Sin embargo, dentro de los directores de proyectos que respondieron la encuesta, no todos adjuntaron los documentos solicitados. En consecuencia, sólo a partir de los que sí se recibieron, se realizó un análisis general y transversal a las líneas programáticas, con el objeto de rescatar buenas prácticas respecto al formato y contenido de los documentos.

4. Trabajo de campo

Como estaba planificado, durante el mes de octubre se realizó gran parte de la recolección de datos cualitativos en las regiones de Valparaíso, Metropolitana, Antofagasta y Biobío. En estas semanas se realizaron los grupos focales con delegados, las entrevistas a usuarios y las entrevistas a supervisores técnicos regionales. Sin embargo, producto de la dificultad para contar con la presencia de los usuarios (tema que se profundizará más adelante), las entrevistas correspondientes a la Región Metropolitana fueron terminadas durante la primera semana de noviembre, completando así la muestra en su totalidad.

Por otro lado, respecto a la recolección de datos cuantitativos, durante la tercera y cuarta semana de octubre se enviaron por primera vez las Encuestas a Directores de OCAs y a Directores de Proyectos, respectivamente. Para promover una mayor tasa de respuesta, se utilizaron las siguientes estrategias: (i) se envió recordatorios semanales vía mail a los encuestados; (ii) se contactó telefónicamente a los directores que, de acuerdo a la plataforma, no habían comenzado a responder la encuesta; (iii) se prestó atención telefónica a las personas que la requirieran, para que pudieran completar debidamente la encuesta; y (iv) se atendieron de manera expedita todas las consultas realizadas vía correo electrónico. La fecha límite para responder ambas encuestas se extendió hasta el 2 de diciembre.

En la ilustración a continuación se especifica el cronograma de terreno y las actividades respectivas:

Ilustración 2 Cronograma de terreno detallado

OCTUBRE						
L	M	X	J	V	S	D
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
NOVIEMBRE						
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	1			

Terreno Valparaíso
Terreno Santiago
Terreno Antofagasta
Terreno Biobío
Cierre encuesta Directores de OCA y Directores de Proyectos

4.1. Principales dificultades encontradas en la etapa de terreno

En el presente apartado se especifican las dificultades que presentó el trabajo de campo, producto tanto de la contingencia como de las características propias de los organismos estudiados.

4.1.1. Entrevistas a usuarios

Como ya se ha mencionado, para el desarrollo de las entrevistas a usuarios se seleccionaron de manera aleatoria 8 usuarios por región que llevaran al menos 3 meses en el programa. Una vez realizada la selección, se tomó contacto con los directores o coordinadores técnicos de los programas para poder agendar una entrevista con el usuario en un día y horario que facilitara su asistencia.

No obstante lo anterior, para efectuar la aplicación de las entrevistas a usuarios acontecieron varias dificultades. En primer lugar, el catastro de usuarios facilitado por la dirección central de SENAME no se encontraba actualizado, por lo que más de un caso ya había egresado o estaba cumpliendo una pena privativa de libertad, por lo que se debió enviar nombres de usuarios de reemplazo. Sumado a lo anterior, nos enfrentamos a la realidad cotidiana de los programas, en la cual algunos usuarios no se presentan a las citaciones durante semanas y se hace imposible

ubicarlos, situaciones ante las cuales también se tuvo que utilizar la estrategia metodológica de reemplazo.

Pese a las estrategias anteriores, la mayoría de los usuarios citados (ya sea por selección primaria o por criterio de reemplazo) no se presentaron el día y hora de la entrevista, por lo que se debió solucionar este inconveniente ya estando en terreno, seleccionando a la muestra de acuerdo a conveniencia, esto es, entrevistar a otro usuario que hubiese ingresado al programa hace 3 meses o más, que estuviera presente en el centro en el día y hora en que estuvieran las investigadoras, y que éste accediera a participar de la entrevista. Una de las consecuencias de efectuar las entrevistas bajo este criterio, fue que éstas impedían al delegado respectivo poder realizar la intervención planificada para ese momento con el usuario.

4.1.2. Encuesta Web

Para la aplicación de la encuesta web se utilizó el Catastro de Justicia Juvenil facilitado por el Ministerio de Justicia, el cual contenía la lista de todos los Organismos Colaboradores Acreditados vigentes, todos los proyectos ejecutados a la fecha, sus directores, correos y teléfonos. No obstante, en este caso también la información facilitada no se encontraba actualizada ya que en más de un caso el director de proyecto (y su información de contacto) no correspondía al nombre de la persona vigente. Otra dificultad en esta materia es que la plataforma Survey Monkey, a través de la cual se enviaron las encuestas, no permite enviar la misma encuesta dos veces al mismo correo, situación compleja en los casos de algunas OCAs que contaban con el mismo correo para todos los directores de proyecto de la institución, aún en proyectos de una misma línea programática. Para solucionar este problema, se realizaron llamados telefónicos a cada director que tuviese su correo electrónico duplicado en los programas, con el objeto de poder contar con una dirección electrónica alternativa que nos permitiera enviar una encuesta por cada proyecto dirigido.

5. Muestra lograda

En la etapa cualitativa, se realizaron 19 grupos focales, y fueron entrevistados 32 usuarios y 4 supervisores, pertenecientes a las 4 regiones del país seleccionadas. Junto a lo anterior, se entrevistó a 2 expertos nacionales y 2 expertos internacionales, y a un representante de SENDA, MINEDUC, MINSAL y SENCE.

Tabla 5: Resumen muestra cualitativa lograda por Región

Región	Grupos Focales con Delegados	Entrevistas a Usuarios	Entrevista a Supervisores
Valparaíso	5	8	1
Metropolitana	4	8	1
Antofagasta	4	8	1
Biobío	6	8	1
TOTAL	**19**	**32**	**4**

Fuente: Elaboración propia

En relación a la etapa cuantitativa, 158 de los 217 Directores de Proyectos contestó la Encuesta, lo cual corresponde al 73%. En el caso de los Directores de OCAs[2], 22 de los 26 respondieron la Encuesta, lo cual representa el 85%. En la tabla a continuación se detalla la información relativa a la muestra cuantitativa lograda.

Tabla 6: Resumen muestra cuantitativa lograda

	Nº Total destinatarios	Encuestas Respondidas	Porcentaje de Respuesta
MCA	48	36	75%
PSA	34	26	76%
SBC	28	24	86%
PLA	51	35	69%
PLE	56	37	66%
Total	**217**	**158**	**73%**
Directores de OCA	26	22	85%

Fuente: Elaboración propia

6. Análisis de datos

La información recopilada fue analizada en base a distintas estrategias, las cuales se detallan a continuación.

6.1. Análisis de datos cualitativos

Primero, se realizó un *análisis cualitativo* riguroso de los discursos de los principales actores involucrados: delegados y usuarios. Dicho análisis, por un lado, se estructuró de acuerdo a las variables de análisis propuestas (ver Ilustración 1, apartado 2) y otras categorías orientadoras que emergieron de los discursos, en vista a responder a los objetivos específicos definidos para la auditoría y evaluación. Y por otro lado, se enfocó en documentar las experiencias estudiadas, establecer las estrategias e intervenciones desplegadas por los equipos ejecutores, visibilizar las percepciones sobre la pertinencia de los requerimientos del servicio y así también, los obstaculizadores y facilitadores en la implementación de los distintos programas estudiados a

[2] Las características de las OCAs se pueden ver en el apartado “Descripción General de las OCAs”

partir de los estándares previamente definidos. Para esto, se utilizó el software Dedoose para análisis cualitativo.

6.2. Análisis de datos cuantitativos

Las Encuestas a Directores de Programas y de OCAs fueron analizadas cuantitativamente mediante el software SPSS 24. El análisis fue de tipo bi-variado y descriptivo, orientado a caracterizar de forma complementaria las intervenciones y estrategias desplegadas en todo el territorio nacional. Como variables de segmentación se utilizaron el tipo de OCA (diferenciando entre pequeñas, medianas y grandes), y el programa y región, en los casos que se consideró pertinente.

6.3. Análisis documental[3]

En primer lugar, para el análisis de los expedientes de ejecución recopilados, se construyeron fichas que estructuraron la búsqueda y evaluación de los contenidos. Las fichas se diferenciaron de acuerdo a cada programa estudiado.

La estructura de las Fichas para el análisis se construyó en base a 4 áreas:

1. Documentos Requeridos: En esta área se evaluó si el expediente de ejecución contenía o no el documento requerido a través de las alternativas SI y NO.

2. Indicadores: Área referente a los diferentes indicadores que reflejan algunos aspectos específicos del programa por ejemplo el N° de delegados, la duración de la sanción o la presencia de otros significativos en la entrevista de inicio.

3. Caracterización de la Intervención: En esta área se consideraron por un lado los cuatro componentes de la intervención según la LRPA, los cuales debiesen estar presentes en toda intervención con adolescentes y jóvenes infractores de ley. Por otro lado, se buscó indagar respecto a las áreas de intervención de los programas Educación, Salud y Trabajo, puesto que estos son considerados como un derecho básico de los usuarios que se debe respetar. Por último, se hizo mención al Diagnóstico, sus instrumentos y acciones, y a los tipos de intervenciones realizadas con los usuarios.

4. Formato de la Información: En esta área se evaluó la calidad del formato de la información contenida en el expediente de ejecución a través de una Escala Likert con las opciones: Excelente, Bueno, Regular, Malo y Muy Malo, sumándole la alternativa “No aplica” para los casos en que el documento no hubiera sido adjuntado en el expediente individual.

Por otro lado, para el análisis de “otros documentos” se hizo una revisión general de los archivos adjuntos en la encuesta, identificando específicamente buenas y malas prácticas en éstos.

[3] Para mayor información revisar Anexo 3: Análisis Documental

6.4.Análisis interpretativo

El análisis interpretativo, como etapa final del proceso analítico de la información levantada, correspondió a la triangulación de ésta desde las distintas fuentes, incluyendo el análisis documental, cualitativo y cuantitativo. El objetivo de este análisis fue dar cumplimiento a los objetivos propuestos y sintetizar los principales hallazgos. Este análisis se focalizó en dar cuenta de la evaluación de procesos y cumplimiento de estándares del objeto de estudio de manera conjunta, lo cual se presenta en los capítulos IV y V del informe.

7. Limitaciones metodológicas

Para situar una investigación en el contexto específico que la acompaña y transparentar aquellos elementos que pueden limitar los resultados del mismo, es fundamental hacer mención a las limitaciones metodológicas de una investigación. En este caso, las limitaciones refirieron a cuatro aspectos principales:

7.1. Grupos Focales con Delegados

Durante el desarrollo de los Grupos Focales con delegados, en reiteradas ocasiones fue posible identificar una suerte de resistencia por parte de los participantes producto de la ansiedad que les generaba el nombre del estudio “Evaluación Nacional y Auditoría Técnica (...)”. Para enfrentar esto, las investigadoras enfatizaron el acuerdo de confidencialidad y la autonomía de la Universidad Católica como institución a cargo del estudio, respecto de los datos recolectados y las implicancias de la investigación. Pese a esto, los participantes hicieron notar sus preocupaciones de verse afectados por los resultados del estudio. Sus aprehensiones se referían tanto a ellos mismos como a los trabajadores de los centros, a los programas y a las OCAs a las que pertenecían; como también a los resultados de sus postulaciones a las licitaciones que se realizan periódicamente.

Aunque en la gran mayoría de los casos las moderadoras de los grupos focales consideraron haber logrado generar un ambiente de confianza, no se puede descartar que los participantes de forma general o parcial hayan “cuidado” (o censurado) sus respuestas, sobre todo porque en varias ocasiones se hicieron dentro del espacio físico de las instituciones, en las cuales estaban presentes los supervisores y miembros de mayor jerarquía o jefatura de los delegados.

Otra limitación que se identificó en algunos grupos focales, derivó de la participación de coordinadores técnicos u otra “autoridad” durante el proceso de discusión. Esto sucedió en los casos en que estos profesionales de mayor jerarquía también cumplían la labor de delegados siendo los únicos representantes de la línea programática ejecutada. Como consecuencia de lo anterior, algunos de los delegados pudieron haberse sentido cohibidos durante la discusión, lo que pudo haber dado lugar a respuestas con cierto nivel de sesgo.

7.2. Entrevistas a usuarios

Respecto a las entrevistas a los usuarios, se considera una limitación el hecho de que quienes fueron entrevistados finalmente (a través de la selección aleatoria, de reemplazo, o por conveniencia) fueron aquellos usuarios que contaban con una clara adherencia al programa, puesto que eran quienes efectivamente asistieron al centro. Esto tiene como consecuencia un sesgo en las respuestas debido a que los usuarios que no se presentaron a las entrevistas podrían coincidir con aquellos casos más "complejos", con opiniones adversas al quehacer del programa o con problemas de adeherencia, los cuales no pudieron aportar con su experiencia a este estudio.

Independiente de lo anterior, se deben considerar además dos aspectos que podrían afectar la calidad de los datos obtenidos de las entrevistas a los usuarios. Primero, producto del desafío que implica lograr un vínculo con algunos niños, niñas y adolescentes durante la instancia de entrevista que facilite una comunicación abierta, en múltiples ocasiones las entrevistas realizadas no brindaron información profunda para la evaluación. En segundo lugar, en muchos casos los usuarios no eran capaces de recordar o simplemente no estaban interesados en responder. Por último, se observó que muchas de sus narrativas tenían un marcado corte estandarizado, lo cual puede ser reflejo del alto nivel de "institucionalización" de varios de los usuarios. Por todo lo anterior, se considera la entrevista al usuario como un insumo y complemento para los análisis, más que un medio de verificación en sí mismo.

7.3. Encuestas Web

En relación a las encuestas, es importante considerar que la información que se obtiene a partir de éstas es auto reportada, de modo que las respuestas pueden estar sesgadas con la intención de entregar una buena imagen del proyecto u organización. Asimismo, debido a que no todos los directores contestaron la encuesta, es importante tener en cuenta que es posible que exista un sesgo de auto selección, y quienes sí hayan respondido posean ciertas características específicas que afecten la información analizada. Por último, es necesario considerar que la muestra no es representativa a nivel regional, debido a que en algunas regiones la tasa de respuesta fue muy baja (solo uno o dos programas), de modo que se sugiere ser cautelosos al interpretar los resultados desagregados por región.

III. INFORMACIÓN GENERAL DE LAS UNIDADES DE ANÁLISIS

1 Descripción general de los programas

A continuación se exponen las principales características, objetivos de la intervención, componentes y flujo de procedimientos definidos en el diseño de los programas de sanciones y medidas en el medio libre analizados: Libertad Asistida, Libertad Asistida Especial, Servicio en Beneficio a la Comunidad y Reparación del Daño, Salidas Alternativas y Medidas Cautelares.[4]

1.1. Programa de Libertad Asistida (PLA)

Descripción. Programa ambulatorio de intervención personalizada a cargo de un delegado. Opera mediante un plan de intervención individual elaborado por un equipo interdisciplinario, que busca disminuir el riesgo de reincidencia y favorecer procesos de integración social de los jóvenes. Para cumplir el plan de intervención, el programa trabaja sobre la base de una oferta socioeducativa coordinada y gestionada en la comunidad y de atenciones especializadas brindadas por los profesionales del proyecto.

Tiempo de intervención. Hasta 36 meses.

Objetivos de intervención. Desarrollar un programa de intervención diferenciado y especializado, que impacte en la disminución del riesgo de reincidencia y favorezca la integración social del adolescente.

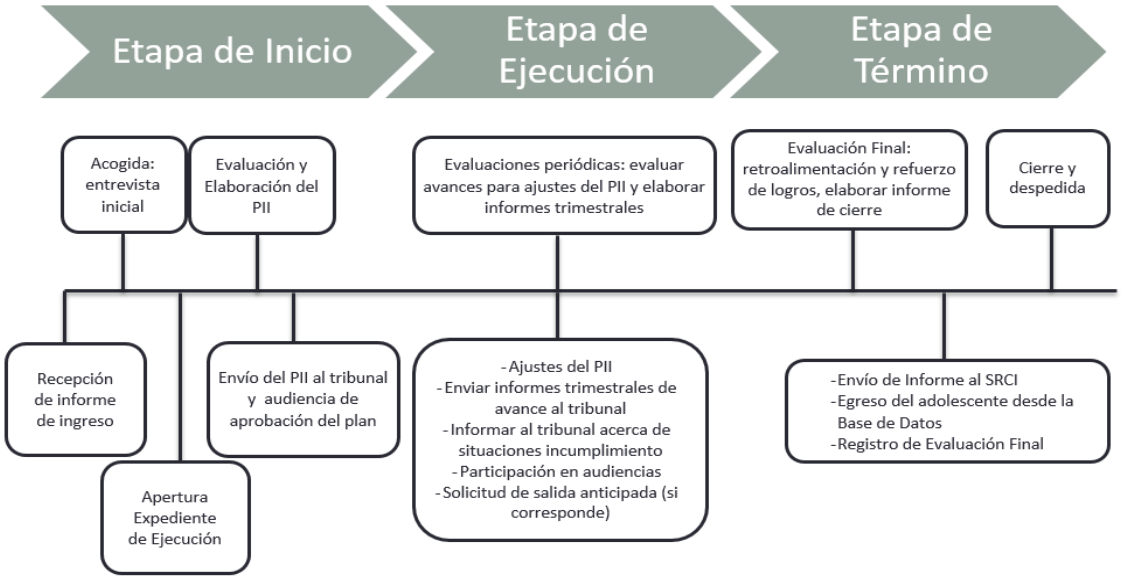
Objetivos específicos de intervención.

a. Diseñar un programa individualizado de intervención basado en las necesidades, motivaciones y recursos específicos de cada adolescente.
b. Implementar medidas de control y supervisión decretadas por el tribunal, en el contexto de la relación adolescente-delegado.
c. Implementar procesos de aprendizaje de habilidades sociales, cognitivas, y emocionales que favorezcan el desistimiento de conductas infractoras de ley.
d. Generar condiciones en el adolescente y en la red para facilitar una inserción social efectiva.
e. Sistematizar los procesos de intervención con el fin de generar programas de calidad.
f. Diseñar una estrategia y planificar actividades anuales de autocuidado del equipo.

Componentes. Responsabilización; Reparación (de las vulneraciones de derechos de los beneficiarios); Habilitación (construcción de autonomía); Reinserción social.

[4] La información expuesta en este apartado se obtuvo a partir de: Orientación Técnica MCA (2009), Orientación Técnica PSA (2011), Orientación Técnica PSA (2016), Orientación Técnica SBC (2012), Orientación Técnica PLA (2009), Orientación Técnica PLE (2012), Ley 20.084 (2005) y la plataforma Banco Integrado de Programas Sociales BIPS.

Procedimientos[5].



1.2. Programa de Libertad Asistida Especial (PLE)

Descripción. Programa ambulatorio de intervención personalizada e intensiva a cargo de un delegado. Opera mediante un plan de intervención individual elaborado por un equipo interdisciplinario, que busca disminuir el riesgo de reincidencia y favorecer procesos de integración social de los jóvenes. Para cumplir el plan de intervención, el programa trabaja sobre la base de una oferta socioeducativa coordinada y gestionada en la comunidad y de atenciones especializadas brindadas por profesionales del proyecto.

Tiempo de intervención. Hasta 36 meses.

Objetivo general de intervención. Aplicar un programa intensivo y especializado de intervención y de supervisión en el contexto de la sanción decretada por el Tribunal, que favorezca la reinserción social del/la adolescente y su responsabilización frente al delito.

Objetivos específicos de intervención.

a) Asegurar el control y supervisión intensiva y personalizada del/la adolescente.

b) Incorporar a los/las adolescentes a un conjunto de acciones estructuradas, que contemplen un proceso de evaluación, planificación de la intervención con objetivos e indicadores, seguimiento y evaluación de egreso.

c) Diseñar y aplicar un programa de intervención, individualizado y diferenciado, que contemple los factores de riesgo y vulnerabilidades asociadas a la conducta infractora, así como los intereses, motivaciones y recursos, que favorezcan el desarrollo de cada adolescente.

[5] Elaboración propia a partir de los requerimientos descritos en las Orientaciones Técnicas.

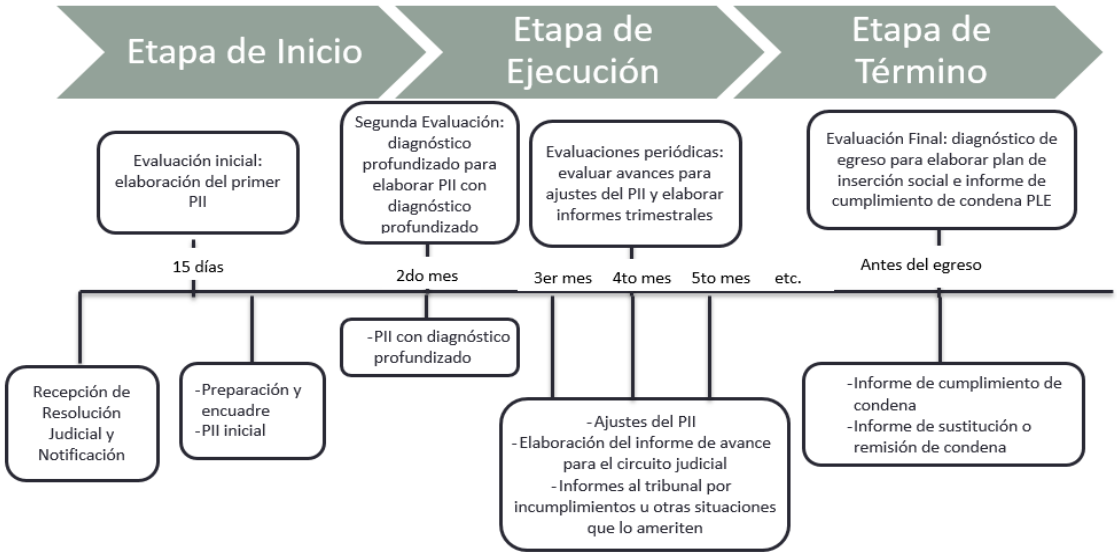
d) Favorecer el desarrollo de mecanismos de contención, supervisión y apoyo social en los entornos relacionales significativos del/la adolescente.

e) Facilitar la integración social del/la adolescente promoviendo la incorporación a trayectorias educativas, de formación laboral y/o empleo, acorde a sus necesidades, motivaciones y recursos específicos.

f) Generar estrategias que favorezcan el acceso y adherencia del/la adolescente a programas de salud mental y/o tratamientos para el consumo problemático de drogas y alcohol, cuando corresponda.

Componentes. Manejo de caso; intervenciones especializadas en violencia, personas y entornos significativos, educación, capacitación e inserción laboral, y salud.

Procedimientos.



1.3. Programa de Servicio en Beneficio a la Comunidad (SBC)

Descripción. Consiste en la realización de actividades no remuneradas a favor de la colectividad o en beneficio de personas en situación de precariedad (Servicios en Beneficio de la Comunidad). La gestión y coordinación de servicios comunitarios de reparación, la realiza un equipo psicosocial.

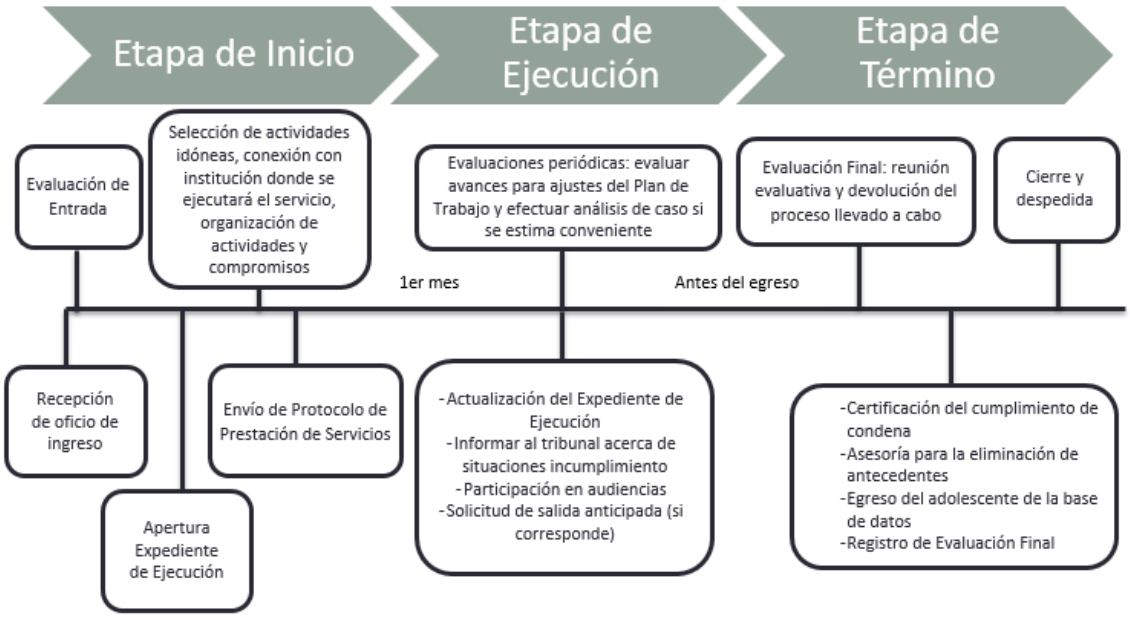
Tiempo de intervención. 30 a 120 horas.

Objetivo general de intervención. Desarrollar un proceso socioeducativo con el/la adolescente a través de la supervisión y acompañamiento guiado de acciones de reparación, ya sea con una víctima o con una comunidad, que tenga impacto en su sentido de responsabilidad con respecto a su participación en infracciones a la ley penal y su integración social.

Objetivos específicos de intervención (Modalidad Servicios en Beneficio de la Comunidad)

1. Intencionar la realización por parte del/la adolescente de actividades idóneas que le permitan vivenciar una experiencia de reparación en el contexto del establecimiento de relaciones colaborativas con miembros de la comunidad.
2. Fomentar la participación activa y reflexiva del/la adolescente, a través de un proceso educativo y de experiencia de responsabilidad, que le permita establecer la vinculación entre la actividad de servicio a la comunidad y el delito cometido.
3. Contribuir a que organismos públicos y privados de la comunidad se impliquen en el proceso de integración social de los/las adolescentes infractoras de ley de manera cooperativa, relevando el contacto personalizado con el/la joven.
4. Referir al adolescente a recursos de la red social que favorezcan su desarrollo, acorde a su interés y demanda.

Procedimientos (Modalidad Servicios en Beneficio de la Comunidad)[6].



[6] Elaboración propia a partir de los requerimientos descritos en las Orientaciones Técnicas.

1.4. Programa de Salidas Alternativas (PSA)

Descripción. Programa dirigido a jóvenes con suspensión condicional del procedimiento, enfocado a disminuir el riesgo de reincidencia. Se interviene mediante un equipo interdisciplinario que mediante un Plan de Intervención provee al joven de una oferta socio-educativa en la comunidad e intervenciones especializadas para que cumpla las condiciones de la suspensión impuestas por el tribunal.

Tiempo de intervención. 12 a 36 meses.

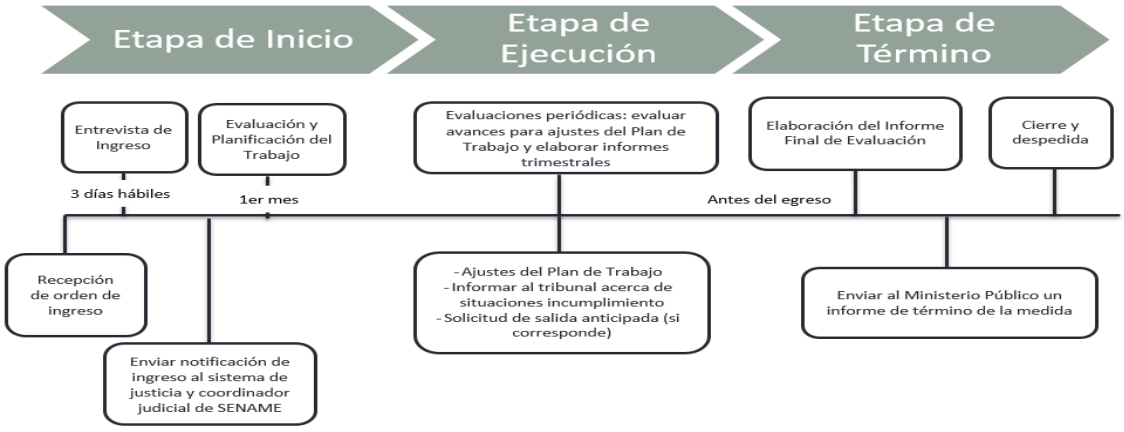
Objetivo general de intervención. Desarrollar un plan de trabajo individualizado de atención para jóvenes ingresados en el marco de una Suspensión Condicional del Procedimiento, a fin de facilitar y supervisar el cumplimiento de la o las condiciones decretadas a través de la Suspensión Condicional del Procedimiento y disminuir las posibilidades de su reingreso al sistema penal.

Objetivos específicos de intervención.

1. Desarrollar procesos de evaluación individualizados, que, a partir de las necesidades y recursos detectados, promuevan y fortalezcan la integración social del/la joven que ingresa al Programa de Salidas Alternativas.
2. Desarrollar un Plan de Trabajo Individualizado que, a partir de las necesidades y recursos detectados, promuevan y fortalezcan la integración en redes pro-sociales de los jóvenes ingresados al Programa de Salidas Alternativas.
3. Desarrollar acciones con la red familiar, socio-comunitaria y de servicios en la red local a fin de facilitar la participación, integración social del/la joven y acceso a servicios de acuerdo a las necesidades detectadas, a través de derivaciones asistidas.
4. Contribuir al cumplimiento de otras condiciones que sean decretadas por el Tribunal para la Suspensión Condicional del Procedimiento
5. Asegurar la calidad de la intervención y el trabajo de equipo, mediante la supervisión y retroalimentación del equipo técnico, así como mediante acciones de autocuidado y una adecuada gestión del personal.
6. Desarrollar procedimientos de sistematización de prácticas y evaluación de resultados de los procesos desarrollados.

Componentes. a) Derechos y responsabilidad; b) Inserción social y acceso a redes; c) Participación; d) Habilidades sociales.

Procedimientos[7].



1.5. Programa de Medidas Cautelares Ambulatorias (MCA)

Descripción. El programa consiste en el acompañamiento especializado para que adolescentes procesados cumplan con las diligencias y requerimientos impuestos por sistema judicial, durante el proceso de investigación penal. Para ésto, se le asigna al imputado un delegado, responsable de que el joven cumpla con las acciones ordenadas por el tribunal, tales como acudir a audiencias, a una pericia, a una reconstitución de escena, entre otras.

Tiempo de intervención. Hasta 6 meses (extensible a 2 meses más con justificación).

Objetivo general de intervención. Generar las condiciones para que los adolescentes participen y cumplan con todas las actuaciones y obligaciones que se dictaminen en el proceso penal, en el marco del respeto de sus derechos y de los principios que delimitan la ejecución del programa.

Objetivos específicos de intervención.

1. Favorecer que el adolescente esté presente en todas las actuaciones del proceso penal y en la audiencia de determinación de la sentencia, mediante la supervisión permanente generada en el marco de la relación adolescente-delegado.
2. Favorecer que el adolescente comprenda las acciones y consecuencias involucradas en el proceso, asegurando su derecho a ser informado.
3. Favorecer, mediante orientación y motivación, el cumplimiento de las otras medidas cautelares impuestas, cuando se decrete que se ejecuten conjuntamente.
4. Desarrollar habilidades sociales y cognitivas para que el adolescente participe en audiencias u otras instancias orales del proceso, si así lo requiere.
5. Desarrollar intervenciones psicosociales focalizadas frente a necesidades que requieren de atención oportuna, cuyo impacto puede repercutir en la respuesta al proceso penal y en evitar el agravamiento de situaciones de vulnerabilidad psicosocial.

[7] Elaboración propia a partir de los requerimientos descritos en las Orientaciones Técnicas.

6. Mantener coordinaciones fluidas y sistemáticas con el sistema judicial con el fin de acceder a información necesaria para facilitar el adecuado cumplimiento de las responsabilidades del adolescente.

7. Mantener coordinaciones fluidas y sistemáticas con redes sociales, para el acceso del adolescente a recursos de apoyo

Componentes. a) Responsabilización; b) Reparación (de las vulneraciones de derechos de los beneficiarios); c) Habilitación (construcción de autonomía); d) Reinserción social.

Procedimientos[8].



2. Descripción general de las OCAs

Actualmente, a nivel nacional existen 26 Organismos Colaboradores acreditados por SENAME, distribuidos en las distintas regiones del país. Si bien la mayoría de las OCAs son de carácter local (tienen presencia en una sola ciudad), algunas cuentan con proyectos en distintas regiones, a saber: Corporación de Oportunidad y Acción Solidaria Opción (Tarapacá, O'Higgins, Maule, Aysén, Magallanes y Metropolitana), Corporación Servicio, Paz y Justicia – SERPAJ Chile (Tarapacá, Antofagasta, Coquimbo, Maule y Los Ríos), Fundación Consejo de Defensa del Niño (Araucanía, Los Lagos y Los Ríos), Fundación Tierra de Esperanza (Antofagasta, Valparaíso y Araucanía), Corporación de Desarrollo Social Asociación Cristiana de Jóvenes (O'Higgins, Maule y Metropolitana), Fundación Ecológica del Menor de Edad Fundación DEM (Bío Bío y Metropolitana), Fundación Gabriela Mistral (Atacama y Coquimbo) y Congregación Religiosos Terciarios Capuchinos (Valparaíso y Bío Bío). El número de proyectos que ejecutan varían según OCA y localidad, habiendo organismos que ejecutan un proyecto por región y otras que ejecutan hasta 19. En la siguiente tabla se detallan las OCAs y el número de proyectos que ejecutan en cada región.

[8] Elaboración propia a partir de los requerimientos descritos en las Orientaciones Técnicas.

Tabla 7: Listado de OCAs y proyectos ejecutados, según región

	OCA	Número de Proyectos
Región de Tarapacá	Corporación de Oportunidad y Acción Solidaria Opción	3
	Corporación Servicio Paz y Justicia - Serpaj Chile	1
	Asociación Cristiana de Jóvenes de Iquique	1
Región de Antofagasta	Asociación Cristiana de Jóvenes Antofagasta	5
	Corporación Servicio Paz y Justicia - Serpaj Chile	6
	Corporación de Rehabilitación de Menores Adictos Amanecer de Calama	1
	Fundación Tierra de Esperanza	1
Región de Atacama	Corporación Gabriela Mistral	2
	Corporación Social y Educacional Renasci	3
Región de Coquimbo	Corporación Gabriela Mistral	12
	Corporación Servicio Paz y Justicia - Serpaj Chile	1
Región de Valparaíso	Asociación Cristiana de Jóvenes De Valparaíso	17
	Organización Comunitaria Funcional Haka Pupa O Te Nga Poki	5
	Organización Comunitaria Funcional Centro Cultural y Educacional Arcadia	4
	Corporación de Promoción Comunitaria Galerna O.N.G. Galerna	1
	Congregación Religiosos Terciarios Capuchinos	2
	Fundación Tierra de Esperanza	1
Región de O'Higgins	Corporación De Oportunidad y Acción Solidaria Opción	7
	Corporación de Desarrollo Social Asociación Cristiana de Jóvenes	3
Región del Maule	Corporación de Oportunidad y Acción Solidaria Opción	6
	Corporación Servicio Paz y Justicia - Serpaj Chile	3
	Corporación Educacional Abate Molina De Talca	6
	Corporación de Desarrollo Social Asociación Cristiana de Jóvenes	1
Región del Bío Bío	Parroquia Sagrado Corazón de Jesús de Coronel	3
	Congregación Religiosos Terciarios Capuchinos	2
	Misión Evangélica San Pablo de Chile	7
	Fundación Social Novo Millennio	4
	Corporación de Apoyo a la Niñez y Juventud en Riesgo Social Corporación Llequen	6
	Fundación Nacional para la Defensa Ecológica del Menor de Edad Fundación DEM	1
Región de La Araucanía	Centro de Iniciativa Empresarial - Ciem Villarrica	5
	Fundación Consejo de Defensa del Nino	5
	Fundación La Frontera	1
	Fundación Tierra de Esperanza	4
Región de Los Lagos	Fundación Consejo de Defensa Del Nino	10
	Organización No Gubernamental de Desarrollo Humano - O.N.G. Proyecta	4
Región de Aysén	Corporación de Oportunidad y Acción Solidaria Opción	5
Región de Magallanes	Corporación de Oportunidad y Acción Solidaria Opción	3
	Fundación Esperanza	2
Región Metropolitana	Corporación de Desarrollo Social Asociación Cristiana de	19

	Jóvenes	
	Corporación de Oportunidad y Acción Solidaria Opción	18
	Corporación para la Orientación, Protección y Rehabilitación del Menor Promesi	13
	Fundación Nacional para la Defensa Ecológica Del Menor de Edad Fundación Dem	4
Región de Los Ríos	Corporación Servicio Paz y Justicia - Serpaj Chile	1
	Fundación Consejo De Defensa Del Niño	7
Región de Arica y Parinacota	Corporación de Formación Laboral al Adolescente - Corfal	5

Fuente: Elaboración propia en base al Catastro de oferta nacional, actualizado a noviembre 2016, proporcionado por SENAME.

Tal como se mencionó anteriormente, en el presente estudio no se realizan análisis a nivel de cada OCA en particular, por lo cual se debió realizar una clasificación de las OCAs a partir de su tamaño, considerando los siguientes criterios:

- ✓ Proyectos Totales Ejecutados al 2016: Cantidad de proyectos, tanto de Protección como de Justicia Juvenil, ejecutados por la OCA.
- ✓ Proyectos Justicia Juvenil al 2016: Cantidad de proyectos de Justicia Juvenil ejecutados por la OCA.
- ✓ Plazas Totales al 2016: Cantidad de plazas asignadas los proyectos totales ejecutados por la OCA.

A partir de lo anterior, fue posible identificar tres tipos de OCA:

Grandes: Cumplen con una de estas condiciones:

- ✓ Más de 45 proyectos totales
- ✓ Más de 10 proyectos de Justucia juvenil
- ✓ Más de 5000 plazas totales

Medianas: Cumplen con una de estas condiciones:

- ✓ Más de 20 proyectos totales
- ✓ Más de 5 proyectos de Justucia juvenil
- ✓ Más de 1000 plazas totales

Pequeñas: Cumplen con todas estas condiciones:

- ✓ Menos de 20 proyectos totales
- ✓ Menos de 5 proyectos de Justucia juvenil
- ✓ Menos de 1000 plazas totales

En base a esto, en la tabla a continuación se presenta la clasificación de las OCAs por tamaño. Esta clasifcación se utilizará más adelante para en análisis y presentación de los resultados.

Tabla 8 Clasificación de OCAs

NOMBRE	PROYECTOS TOTALES EJECUTADOS AL 2016	PROYECTOS JUSTICIA JUVENIL AL 2016	PLAZAS TOTALES AL 2016	CLASIFICA-CIÓN
CORPORACIÓN DE OPORTUNIDAD Y ACCION SOLIDARIA OPCION	144	42	9047	GRANDE
CORP. DESARR.SOC.ASOC.CRIST.DE JOVENES	31	23	1777	GRANDE
FUNDACIÓN CONSEJO DE DEFENSA DEL NINO	87	22	5734	GRANDE
ASOCIACION CRISTIANA DE JOVENES DE VALPARAISO	25	18	1508	GRANDE
CORPORACIÓN GABRIELA MISTRAL	21	14	980	GRANDE
CORPORACION PARA LA ORIENTACION, PROTECCION Y REHABILITACION DEL MENOR PROMESI	13	13	732	GRANDE
CORPORACIÓN SERVICIO PAZ Y JUSTICIA - SERPAJ CHILE	91	12	9753	GRANDE
MISION EVANGELICA SAN PABLO DE CHILE	11	7	420	MEDIANA
CORPORACION DE FORMACION LABORAL AL ADOLESCENTE - CORFAL	12	6	467	MEDIANA
CORPORACION DE APOYO A LA NINEZ Y JUVENTUD EN RIESGO SOCIAL CORPORACION LLEQUEN	42	6	2150	MEDIANA
CORPORACIÓN EDUCACIONAL ABATE MOLINA DE TALCA	9	6	551	MEDIANA
FUNDACION TIERRA DE ESPERANZA	58	6	3806	MEDIANA
FUNDACIÓN NACIONAL PARA LA DEFENSA ECOLOGICA DEL MENOR DE EDAD FUNDACION (DEM)	24	5	1567	MEDIANA
FUNDACIÓN ESPERANZA	12	2	2472	MEDIANA
FUNDACION LA FRONTERA	19	1	1059	MEDIANA
ASOCIACION CRISTIANA DE JOVENES DE ANTOFAGASTA	5	5	224	PEQUEÑA
CENTRO DE INICIATIVA EMPRESARIAL - CIEM VILLARRICA	14	5	752	PEQUEÑA
CONGREGACIÓN RELIGIOSOS TERCIARIOS CAPUCHINOS	4	4	104	PEQUEÑA
ORGANIZACIÓN COMUNITARIA FUNCIONAL CENTRO CULTURAL Y EDUCACIONAL ARCADIA	4	4	121	PEQUEÑA
ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL DE DESARROLLO HUMANO O O.N.G. PROYECTA	12	4	845	PEQUEÑA
FUNDACIÓN SOCIAL NOVO MILLENNIO	11	4	343	PEQUEÑA
PARROQUIA SAGRADO CORAZON DE JESUS DE CORONEL	3	3	107	PEQUEÑA
CORPORACION SOCIAL Y EDUCACIONAL RENASCI	7	3	273	PEQUEÑA
CORPORACIÓN DE REHABILITACIÓN DE MENORES ADICTOS AMANECER DE CALAMA	1	1	20	PEQUEÑA
ASOCIACIÓN CRISTIANA DE JOVENES DE IQUIQUE	5	1	158	PEQUEÑA
CORPORACION DE PROMOCION COMUNITARIA GALERNA O.N.G. GALERNA	4	1	276	PEQUEÑA

Fuente: Elaboración propia en base al Catastro de oferta nacional, actualizado a noviembre 2016, proporcionado por SENAME.

2.1. Dotación

De acuerdo a la complejidad de los organismos, los datos arrojan que las OCAs pequeñas tienen en promedio 50 funcionarios[9], mientras que las medianas 146 y las grandes 282, según lo reportado por los directores de OCA.

En cuánto a la dotación específica de jefaturas, las OCAs pequeñas fluctúan entre no tener jefes técnicos en sus proyectos y tener como máximo 2 miembros en este cargo por proyecto. Mientras que las medianas y grandes también reportaron– en algunos casos– no tener jefes técnicos hasta tener 3 de éstos en uno de sus proyectos. Con respeto a la dotación de delegados, las OCAs pequeñas poseen entre 1 a 6 delegados por proyecto, mientras que las medianas de 1 a 12; y las grandes, de 1 a 11 por proyecto. De forma similar, las OCAs medianas y grandes reportaron poseer mayor personal administrativo y de apoyo por cada proyecto que ejecutan, en comparación a las OCAs pequeñas. No se observan mayores diferencias según la complejidad de las OCAs con respecto a la dotación de personal de aseo y gestores de redes, por cada proyecto. No obstante, al analizar el dato de gestor de redes con mayor profundidad, se observó que las OCAs grandes poseen– en total– 29 proyectos que cuentan con ese cargo, mientras que las medianas sólo 7 y las pequeñas apenas 3, de acuerdo a lo reportado por los directores de proyectos a lo largo del país.

Tabla 9 Número de funcionarios total con los que cuenta la OCA, según auto-reporte directores de OCAs

	OCAs Pequeñas	OCAs Medianas	OCAs Grandes
Media	50	146	282
Mínimo	6	43	82
Máximo	140	250	950

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Directores de OCAs. N= 21

Tabla 10 Número de miembros de acuerdo a cargos con los que cuenta la OCA, según auto-reporte de directores de proyectos

	OCAs Pequeñas		OCAs Medianas		OCAs Grandes	
	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo
Jefes/as técnicos	0	2	0	3	0	3
Delegados/as	1	6	1	12	1	11
Personal administrativo	0	3	0	4	0	6
Personal de aseo	0	2	0	1	0	2
Personal de apoyo (como psicopedagogos, psicólogos, profesores, etc.)	0	2	0	5	0	5
Gestor/a de redes	0	1	0	1	0	1

[9] Refiere a miembros en total, considerando equipos ejecutores, directivos, personal administrativo y de aseo.

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Directores de Proyectos (las variables se agregaron a nivel de OCAs). N de OCAs= 24

2.2. Misión y visión

En relación a la misión institucional, la cual fue consultada en la Encuesta a Directores de OCAs, los aspectos más mencionados en éstas son: Derechos humanos y en específico del niño (10 menciones), entregar atención y apoyo a niños en riesgo social o vulnerables (7 menciones), elaborar programas u ofrecer servicios de calidad y acorde a la necesidad de los usuarios (5 menciones) y contribuir al desarrollo de niños y adolescentes (5 menciones). Otros aspectos menos nombrados fueron la no discriminación y la reinserción social de jóvenes infractores.

En cuanto a la visión institucional, el aspecto más nombrado fue lograr el reconocimiento como institución (9 menciones), seguido por los derechos humanos o del niño (6 menciones), y luego entregar atención y apoyo a niños en riesgo social y vulnerables y aportar al desarrollo comunitario o de la sociedad (4 menciones cada uno).

Tabla 11: Aspectos Mencionados en la Misión Institucional

	Frecuencia (*)
Derechos (humanos, del niño)	10
Entregar atención y apoyo a niños en riesgo social o vulnerables	7
Elaborar programas/ofrecer servicios de calidad y acorde a la necesidad de los usuarios	5
Contribuir al desarrollo de niños y adolescentes	5
No discriminación	3
Valores cristianos	3
Aportar al desarrollo comunitario o de la sociedad	3
Menciona enfoque o metodología que guía su actuar	3
Reinserción social de jóvenes infractores	2
No menciona misión institucional	2

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Directores de OCAs. N= 22
(*) La frecuencia corresponde al número de menciones, no son excluyentes entre sí

Tabla 12: Aspectos Mencionados en la Visión Institucional

	Frecuencia (*)
Lograr reconocimiento como institución	9
Derechos (humanos, del niño)	6
Entregar atención y apoyo a niños en riesgo social o vulnerables	4
Aportar al desarrollo comunitario o de la sociedad	4
Elaborar programas/ofrecer servicios de calidad y acorde a la necesidad de los usuarios	3
Reinserción social de jóvenes infractores	2
Menciona enfoque o metodología que guía su actuar	2
Valores cristianos	1
Contribuir al desarrollo de niños y adolescentes	1
No discriminación	1

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Directores de OCAs. N= 22
(*) La frecuencia corresponde al número de menciones, no son excluyentes entre sí

3. Contexto normativo internacional y nacional

3.1. Marco legal internacional

El derecho internacional entrega elementos clave para definir estándares relativos a los sistemas de justicia penal adolescente, que aseguren el resguardo de los derechos de los niños, niñas y adolescentes. Estos elementos se definen a través de distintas instancias y modalidades, desde convenciones a directrices, que tienen en común el objetivo de establecer normas y principios que pretenden orientar a los Estados en la implementación tanto de un sistema de ejecución de sanciones que garantice el respecto al interés superior del adolescente y el resguardo de sus derechos, como de un sistema de justicia que se constituya como diferenciado y especializado para jóvenes infractores de la ley penal. A continuación, se exponen los pilares centrales de las principales disposiciones internacionales:

- ✓ **Convención sobre los Derechos del Niño (CDN)**: Fue aprobada en 1990 y recoge los derechos de la infancia. Es el primer instrumento jurídicamente vinculante que reconoce a los niños y niñas como agentes sociales y como titulares activos de sus propios derechos. La convención establece el objetivo de la justicia penal adolescente de la siguiente manera: Todo niño que sea considerado acusado o declarado culpable de haber infringido las leyes tiene derecho a que se respeten sus derechos fundamentales y, en particular, el derecho a beneficiarse de todas las garantías de un procedimiento equitativo, incluso de disponer de asistencia jurídica o de otra asistencia adecuada en la preparación y presentación de su defensa (Artículo 40). A partir de lo anterior, se definen principios y garantías, tanto sustantivas como procesales, que buscan resguardar el interés superior del niño.

- ✓ **Reglas mínimas de las Naciones Unidas para la administración de la justicia de menores (Reglas de Beijing):** Fueron adoptadas en 1985 y tienen en cuenta los diversos marcos nacionales y estructuras legales. Reflejan los objetivos y el espíritu de la justicia juvenil y exponen principios convenientes y prácticas para la administración de la justicia para jóvenes. Representan un mínimo de condiciones aceptadas internacionalmente para el tratamiento de jóvenes en conflicto con la ley. Específicamente, se proponen como los objetivos de justicia juvenil los siguientes elementos: (a) promover el bienestar del joven y (b) asegurar que cualquier respuesta a los infractores juveniles será siempre en proporción a las circunstancias tanto del joven como del delito. Además, se pone hincapié en que el ingreso en instituciones debe ser utilizado como último recurso y durante el plazo más breve posible.

- ✓ **Reglas mínimas de las Naciones Unidas sobre las medidas no privativas de la libertad (Reglas de Tokio):** Adoptadas en 1990, estipulan protecciones legales para asegurar que penas no-privativas sean aplicadas con imparcialidad, dentro de un sistema legal claro,

asegurando la protección de los derechos de los infractores y el recurso a un sistema de quejas formal, cuando éstos sienten que sus derechos han sido vulnerados. Entre los objetivos fundamentales de estas Reglas, destaca el establecimiento de principios básicos para promover la aplicación de medidas no privativas de libertad, que buscan fomentar una mayor participación de la comunidad en la gestión de la justicia penal y también, fomentar entre los infractores el sentido de su responsabilidad hacia la sociedad.

- ✓ **Reglas de las Naciones Unidas para la protección de los menores privados de libertad (Reglas de La Habana):** Fueron adoptadas en 1990, y su objetivo es establecer normas mínimas aceptadas por las Naciones Unidas para la protección de los menores privados de libertad en todas sus formas, compatibles con los derechos humanos y las libertades fundamentales, con miras a contrarrestar los efectos perjudiciales de todo tipo de detención y de fomentar la integración en la sociedad.

- ✓ **Directrices de las Naciones Unidas para la prevención de la delincuencia juvenil (Directrices de Riad):** Adoptadas en 1990, establecen las normas para la prevención de la delincuencia juvenil, así como medidas de protección para jóvenes que han sido sujetos de abandono, descuido, abuso o marginalidad. Se debe destacar que las Directrices incluyen la fase pre-conflicto, antes de que los jóvenes entren en contacto con la ley. Éstas se concentran en el niño y se basan en la premisa de que es necesario contrarrestar aquellas condiciones que afectan e influencian desfavorablemente el desarrollo sano del niño. Para ello, se proponen medidas exhaustivas y multidisciplinarias para asegurar a los jóvenes una vida libre de crímenes, victimización y conflictos con la ley. Las directrices se enfocan en modalidades de intervención preventiva y tienen como objetivo la promoción de un esfuerzo conjunto de parte de varias instituciones sociales, incluyendo a la familia, el sistema educativo, los medios de comunicación y la comunidad, así como a las propios jóvenes.

- ✓ **Directrices de Acción sobre el Niño en el Sistema de Justicia Penal:** Fueron elaboradas en 1997 a partir de la reunión de un grupo de expertos sobre la elaboración de un programa de acción para promover la utilización y aplicación efectiva de las reglas y normas internacionales de justicia de menores.

- ✓ **Principios básicos sobre la utilización de programas de justicia restaurativa en materia penal:** Adoptados por el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas en 2002, con el objeto de dar a entender de mejor forma el concepto de Justicia Restaurativa, especialmente para aquellos Estados que no estaban familiarizados con él.

A continuación, se describen los principios normativos internacionales relevantes para guiar el estudio de la ejecución de sanciones y medidas alternativas a la privación de libertad. La revisión

rescata sólo los estándares relativos a la implementación y ejecución de las sanciones y medidas, excluyendo las especificaciones orientadas a normar el proceso de enjuiciamiento.

3.1.1. Garantías procesales

Las disposiciones internacionales explicitan una serie de garantías procesales de la justicia penal para adolescentes. Conforme a estas disposiciones, el proceso de ejecución de los programas de sanciones y medidas alternativas a la privación de libertad debiera respetar lo siguiente [10]:

- ✓ Presunción de inocencia: Elemento fundamental de todo juicio imparcial y justo, que es internacionalmente reconocido en los instrumentos de derechos humanos vigentes. *De esta manera, se establece que se presumirá inocente al adolescente al que se le impute la comisión de un delito, mientras no se pruebe su culpabilidad conforme a la ley. Así mismo, se establece que la prueba de culpabilidad es condición necesaria para la imposición de penas (Reglas de Beijing, regla 7.1).*
- ✓ Derecho de no discriminación: Se exige que las sanciones dirigidas a los menores delincuentes sean aplicadas con imparcialidad, sin distinción alguna, por ejemplo, de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición (Reglas de Beijing, regla 2.1; Reglas de Tokio, regla 2.2)
- ✓ Derecho a ser informado: El adolescente debe ser informado en forma inmediata de la acusación que se le formula y de su derecho a la defensa (CDN, art. 40, inc.3.b. ii). La información debe ser comprensible para él (Reglas de Beijing, regla 14.2), lo cual implica que el procedimiento se adapte a sus capacidades cognitivas y entendimiento. En el caso de que no comprenda el idioma, debe ser asistido gratuitamente por un intérprete (CDN, art. 40, inc.3.b.vi; Directrices de Acción sobre el niño en el sistema de justicia penal, directriz 16 y Reglas de Beijing, reglas 7 y 15.1).
- ✓ Derecho de asesoramiento legal: Se explicita que el adolescente tiene derecho a hacerse representar por un asesor jurídico durante todo el proceso o bien, a solicitar asistencia jurídica gratuita cuando esté prevista la prestación de dicha ayuda en el país (Reglas de Beijing, reglas 7.1 y 15.1).
- ✓ Derecho a la presencia de padres y tutores: Se estipula que los padres o tutores tienen derecho a participar en las actuaciones durante todo el proceso (Reglas de Beijing, reglas 7.1 y 15.2).
- ✓ Derecho a la intimidad: En todo momento debe garantizarse que se respete la vida privada del adolescente. Por eso debe prohibirse la difusión de cualquier información que permita identificar a un adolescente acusado de cometer un delito (CDN, art. 40, inc.3.b.vii; Reglas de Beijing, regla 8.1.). De ahí que los expedientes de las causas penales deben ser estrictamente confidenciales, lo que se garantiza a través de protocolos orientados a

[10] Varias de las garantías mencionadas son reconocidas internacionalmente en los instrumentos de derechos humanos vigentes. Así por ejemplo, la presunción de inocencia, también figura en el artículo 11 de la Declaración Universal de Derechos Humanos.

evitar que terceras personas tengan la posibilidad de acceder a éstos (Reglas de Beijing, art. 21.1; Reglas de Tokio, art. 3.12).

3.1.2. Requisitos para la ejecución de las sanciones no privativas de libertad

Las condiciones específicas que debieran orientar la ejecución para las sanciones no privativas de libertad son las siguientes:

- ✓ Información de derechos y deberes*:* Al comienzo de la aplicación de una medida no privativa de la libertad, el adolescente debe recibir una explicación, oral y escrita, de las condiciones que rigen la aplicación de la medida, incluidas sus obligaciones y derechos (Regla de Tokio, regla 12.3).
- ✓ Principio de mínima intervención: Las medidas no privativas de la libertad deben ser utilizadas de acuerdo con el principio de mínima intervención, que está orientado a limitar las restricciones que pueda sufrir el adolescente por acción del sistema penal (Reglas de Tokio, regla 2.6.), de manera que la ejecución de la sanción no debe limitar aquellos derechos no afectados por la medida aplicada (Reglas de Tokio, regla 3.10).
- ✓ No sustraer al adolescente de la supervisión de sus padres: A menos que sea estrictamente necesario (i.e. que las circunstancias de su caso lo ameriten, como en el caso de constatar vulneración a sus derechos o maltrato), se exige que no se sustraiga al adolescente de la supervisión de sus padres, ya sea de forma parcial o total (Reglas de Beijing, regla 18.2).
- ✓ Derecho de petición: Todo adolescente condenado puede presentar reclamos si la ejecución de las sanciones es irregular, ante una autoridad judicial u otra autoridad competente que sea independiente (Reglas de Tokio, reglas 3.5 y 3.6).
- ✓ Personal especializado: El personal a cargo de la ejecución de las sanciones debe poseer una adecuada formación y experiencia práctica. De la misma forma, debe estar capacitado en lo que atañe a la rehabilitación de los jóvenes, las garantías de sus derechos y la protección de la sociedad. Mediante la capacitación, el personal también deberá comprender la necesidad de cooperar y coordinar las actividades con los organismos pertinentes. También se establece que, dentro de la inducción del personal, se debe bridar capacitación al menos sobre el carácter de las medidas no privativas de la libertad, los objetivos de la supervisión y las distintas modalidades de aplicación de las mismas. Luego, después de la entrada en funciones, el personal debe mantener y mejorar sus conocimientos y aptitudes profesionales, asistiendo a cursos de capacitación durante el servicio y a cursos de actualización (Reglas de Tokio, reglas 13.2 y 16).

3.1.3. Especificaciones sobre las vías alternativas al proceso penal

Los estándares acerca de las vías alternativas al proceso penal son relevantes dado que servirán como marco de referencia para estudiar la ejecución de los programas de salidas alternativas (PSA) al proceso penal en nuestro país. Todas las disposiciones internacionales promueven el uso

de mecanismos que favorezcan vías alternativas con el fin de evitar la estigmatización y consecuencias que puede producir en los adolescentes el involucramiento en un proceso penal. Entre las especificaciones respecto a la ejecución de vías alternativas al proceso penal, destaca la **importancia del consentimiento**. En este sentido, se exige que, para la aplicación de estos mecanismos en cualquier momento del proceso, se cuente con el consentimiento- sin presiones- por parte del adolescente, tras estar debidamente informado (Reglas de Tokio, regla 3.4). Respecto al consentimiento, en las Reglas de Beijing se admite que los padres o los tutores puedan otorgarlo (regla 11.3).

3.3. Marco legal nacional

3.3.1.Ley de Responsabilidad Penal Adolescente (LRPA)

El marco legal de las medidas y sanciones que se ejecutan en el medio libre está dado por la ley N° 20.084 - Ley de Responsabilidad Penal Adolescente (LRPA)-, promulgada en el año 2005 y vigente desde junio de 2007. Esta ley, surgió con la finalidad de modificar de forma sustancial los principios y normas que regían para los jóvenes infractores de ley, los cuales no se diferenciaban sustantivamente de los que se aplicaban a la población adulta. El objetivo, fue **crear un sistema de justicia juvenil especializado que se propone como prioridad la reinserción de los adolescentes y jóvenes en Chile**.

La LRPA pretende, en primer lugar, ajustar la normativa penal nacional en materia de garantías jurídicas establecidas en la constitución, y así mismo, se propone que el tratamiento de los infractores juveniles se guiará por los estándares establecidos por la Convención sobre los Derechos del Niño (CDN) y en los demás instrumentos internacionales ratificados por Chile que se encuentren vigentes. De esta manera se buscó avanzar desde la finalidad fundamentalmente punitiva con que el sistema judicial se aproximaba a la población penal adulta, hacia un **fin preventivo especial positivo para los jóvenes y adolescentes**.

Para la LRPA la **finalidad de las sanciones** es lograr la responsabilización de los adolescentes por los hechos cometidos, formando parte de una intervención socio-educativa amplia y orientada a la plena integración social (Artículo 20, en Ley N°20.084, 2005). De ahí que la intervención para la integración social promovida por la Ley, puede ser comprendida en un sentido preventivo, entendiendo prevención como la reducción de la probabilidad que los jóvenes infractores continúen trayectorias delictuales en la edad adulta.

Entre los aspectos que regula la ley LRPA, que se acogen a la CDN, destaca que se definen los límites de la edad a la responsabilidad, entre los 14 y 18 años de edad. Además, se establece la privación de libertad para los delitos más severos y como último recurso sancionatorio, especificando medidas y sanciones de acuerdo al rango etario de los jóvenes. La LRPA busca consagrar un sistema garantista que establece una duración y contenido delimitados, para las medidas y sanciones que impone. Asímismo, cuando un joven es formalizado, en cuanto sujeto de

derecho, tienen plena aplicación principios de derecho, como la presunción de inocencia, el derecho a un debido proceso y a un defensor público proporcionado por el Estado de Chile, entre otros.

Además, esta ley establece – a través de su Artículo 42 (Ley N° 20.084, 2005)- que la **administración de las medidas no privativas de libertad** será asumida por el SENAME mientras que su **ejecución será realizada por los organismos colaboradores acreditados (OCAs)** que hayan celebrado los convenios respectivos con dicha institución, en conformidad a la Ley N°20.032 y su reglamento (para más detalle de esta última ley, ver apartado B.2, a continuación).

De esta forma, para los efectos de este estudio, es posible distinguir los siguientes objetivos y exigencias relevantes para el sistema de justicia juvenil (Berríos, 2011):

a) **La des judicialización y las alternativas a la sanción penal.** Se debe propiciar el no contacto del adolescente con la justicia juvenil y en el caso de que esto no sea posible, se debe buscar un término rápido al proceso penal a través de las salidas alternativas al juicio.
b) **La preferencia por sanciones en el medio libre.** De ser declarada la responsabilidad de un adolescente, deben buscarse sanciones no privativas de libertad.
c) Promover la conducta pro social, la integración social de los adolescentes y evitar la reincidencia delictiva.

3.3.1.1.Requerimientos planteados por la Ley 20.084 y/o su Reglamento

A partir de la Ley LRPA y/o su reglamento (Decreto 1378, 2007), se desprenden una serie de requerimientos relevantes para la ejecución de los programas de sanciones y medidas, que resultan **de interés para este estudio y que rigen de forma transversal a los distintos programas estudiados:**

3.3.1.2.Interés superior del adolescente (Artículo 2, Ley 20.084).

Tanto en la Ley RPA, como en su reglamento, se explicita que en todas las actuaciones administrativas relativas a los procedimientos, sanciones y medidas aplicables a los adolescentes infractores de la ley penal, se deberá tener en consideración el interés superior del adolescente, que se expresa en el reconocimiento y respeto por sus derechos. En la aplicación del presente reglamento, las autoridades tendrán en consideración todos los derechos y garantías que les son reconocidos en la Constitución, en las leyes, en la Convención sobre los Derechos del Niño y en los demás instrumentos internacionales ratificados por Chile que se encuentren vigentes.

3.3.1.3.Derechos en la ejecución de sanciones y medidas (Artículo 3, Decreto 1378).

Se establece que, durante la ejecución de las sanciones y medidas, el adolescente tendrá derecho a:

a) Ser tratado de una manera que reconozca y fortalezca su respeto por los derechos y libertades de las demás personas, resguardando su desarrollo, dignidad e integración social;

b) Ser informado de sus derechos y deberes con relación a las personas e instituciones que lo tuvieren bajo su responsabilidad;
c) Conocer las normas que regulan el régimen interno de las instituciones y los programas a los que se encuentre sometido, especialmente en lo relativo a las causales que puedan dar origen a sanciones disciplinarias en su contra o a que se declare el incumplimiento de la sanción;
d) Presentar peticiones ante cualquier autoridad competente de acuerdo a la naturaleza de la petición, obtener una respuesta pronta, solicitar la revisión de su sanción en conformidad a la ley y denunciar la amenaza o violación de alguno de sus derechos ante el juez;
e) Contar con la asesoría permanente de un abogado.

3.3.1.4.Igualdad y no discriminación arbitraria (Artículo 4, Decreto 1378).

Explicita que las normas establecidas para la ejecución de las sanciones y medidas por parte de los programas deben ser aplicadas imparcialmente, esto es, que no deben existir diferencias de trato fundadas en: el nacimiento, origen étnico, nacionalidad, sexo, orientación sexual, opinión política, creencia religiosa, condición socio-económica, circunstancias personales de los padres, familiares o personas que tengan a su cuidado al adolescente, u otras que tengan por objeto menoscabar el ejercicio, en condiciones de igualdad, de los derechos del adolescente.

3.3.1.5. Información de derechos y deberes (Artículo 5, Decreto 1378).

Establece que al momento de que el adolescente ingresa al programa, se le debe informar de forma verbal y por escrito, clara y sencillamente, sobre sus derechos y deberes, como también sobre las reglas de funcionamiento del programa o centro. En caso que el adolescente no sepa leer o tenga un deficiente nivel cognitivo, será informado oralmente. De no comprender el idioma oficial o de requerir un lenguaje especial, se recurrirá a un intérprete. Además, se explicita que periódicamente, la dirección del programa deberá desarrollar charlas o talleres de difusión y promoción de los derechos y obligaciones de los adolescentes, incorporando a su familia o adulto responsable, de modo de asegurar su acabado entendimiento y apoyo.

3.3.1.6. Derecho a la asistencia jurídica (Artículo 11, Decreto 1378).

Define que toda persona sometida a una medida o sanción tendrá derecho a la asistencia jurídica, conforme a las disposiciones del Código Procesal Penal, y a solicitar asesoría letrada. Tendrá derecho además a mantener comunicación directa y permanente con su abogado, debiendo garantizarse en todo momento el carácter privado y confidencial de aquélla.

3.3.1.7. Derecho de petición (Artículo 6, Decreto 1378).

Define que todo adolescente sujeto a una medida o sanción, podrá dirigirse ante cualquier funcionario del programa con el objeto de realizar peticiones o reclamaciones que digan relación con la afectación de sus derechos, debiendo éstas ser formalizadas de inmediato y sin demoras injustificadas ante la autoridad administrativa competente, quien deberá dar pronta respuesta al interesado.

3.3.1.8.Buzones de sugerencias (Artículo 10, Decreto 1378).

Explicita que todos los programas deberán disponer de buzones de recepción de quejas y sugerencias, los que estarán ubicados en lugares visibles para los adolescentes y sus visitas. El Servicio Nacional de Menores deberá elaborar instrucciones para el adecuado funcionamiento de los mismos.

3.3.1.9.Respecto a la vulneración de derechos fundamentales o maltrato (Artículo 7, Decreto 1378).

Estipula que todos quienes laboren o presten servicios, a cualquier título, en los programas encargados de la ejecución de las sanciones y medidas se encuentran obligados a informar a la autoridad respectiva, de inmediato y sin dilaciones injustificadas, de las situaciones de que tomen conocimiento y que pudieren constituir vulneración de derechos fundamentales o maltrato, sin perjuicio de la obligación de denuncia que corresponda.

3.3.1.10.Derecho a la confidencialidad y reserva (Artículo 12, Decreto 1378).

Determina que, en toda actuación, y en la ejecución de las medidas y sanciones, los funcionarios y operadores de las entidades correspondientes, deberán respetar la confidencialidad o reserva de la información personal de los adolescentes.

Adicionalmente, el reglamento de la Ley 20.084, establece otros requerimientos con respecto a la administración de las sanciones y medidas no privativas de libertad, entre las que destacan[11]:

3.3.1.11. Participación de los padres (Artículo 46, Decreto 1378).

Se requiere que en el trabajo con el adolescente y, especialmente en la primera entrevista de ingreso al programa, se procure la presencia de los padres, del adulto responsable de su cuidado u otro familiar que apoye su proceso de reinserción.

3.3.1.12. Personal especializado (Artículo 42, Decreto 1378).

Se establece que los encargados de implementar los programas de interés deberán contar con una formación profesional compatible, como con experiencia práctica. Además, se define que el personal debe recibir una formación que le permita desempeñar sus funciones de manera especializada (especialmente respecto de los nuevos estudios sociales de infancia y las peculiaridades del desarrollo adolescente, las culturas juveniles, los criterios y normas internacionales de derechos humanos y derechos del niño, el enfoque de género, el proceso penal adolescente y la información criminológica vinculada a la ocurrencia de infracciones juveniles a la ley penal, entre otros contenidos relevantes). Además, se explicita que el director del programa debe estar debidamente calificado para su función por su capacidad de gestión, formación adecuada y experiencia en la materia.

[11] Se excluyen otras especificaciones en esta materia ya que son recogidas y tratadas en profundidad cuando se analizan los requerimientos establecidos en las orientaciones técnicas (Ver apartado C).

La siguiente tabla resume los requerimientos en los que convergen tanto el marco legal internacional como el nacional, y que **serán entendidos en el presente estudio como parte de un 'enfoque de derechos' que permitirá el establecimiento de estándares de calidad en este sentido para la ejecución de los programas de sanciones y medidas en el medio libre.**

Tabla 13 Síntesis requerimientos nacionales e internacionales

Requerimiento	Marco Legal Nacional	Marco legal Internacional
Igualdad y no discriminación arbitraria	Artículo 4, **Decreto 1378, 2007**	Reglas de Beijing , regla 2.1; Reglas de Tokio, regla 2.2
Información de derechos y deberes	Artículo 5**,** Decreto 1378, 2007	CDN, art. 40, inc. 3.b.ii Reglas de Beijing, regla 14.2
Derecho de petición	Artículo 6**,** Decreto 1378, 2007	Reglas de Tokio, reglas 3.5 y 3.6
Buzones de sugerencias	Artículo 10**,** Decreto 1378, 2007	Reglas de Tokio, reglas 3.5 y 3.6
Respecto a la vulneración de derechos fundamentales o maltrato	Artículo 7**,** Decreto 1378, 2007	Reglas de Beijing, regla 18.2
Derecho a la asistencia jurídica	Artículo 11**,** Decreto 1378, 2007	Reglas de Beijing , reglas 7.1 y 15.1
Derecho a la confidencialidad y reserva	Artículo 12**,** Decreto 1378, 2007	CDN, art. 40, inc. 3.b.vii; Reglas de Beijing, regla 8.1. Reglas de Beijing, art. 21.1; Reglas de Tokio, art. 3.12
Participación de los padres	Artículo 46**,** Decreto 1378, 2007	Reglas de Beijing, reglas 7.1 y 15.2
Personal especializado	Artículo 42**,** Decreto 1378, 2007	Reglas de Tokio, reglas 13.2 y 16
Presunción de inocencia	Código Procesal Penal	Reglas de Beijing, regla 7.1
Principio de mínima intervención	-	Reglas de Tokio, reglas 2.6 y 3.10

Fuente: Elaboración propia

3.3.2. Ley de Subvenciones

La Ley 20.032, promulgada en Julio de 2005, busca establecer un sistema de atención a la niñez y adolescencia, a través de la red de colaboradores del SENAME. Sus disposiciones regulan la forma y condiciones en que dicho Servicio subvencionará a sus Organismos Colaboradores Acreditados, OCAs (de ahí que se le llame Ley de Subvenciones). Además, esta Ley establece la forma mediante la cual el SENAME velará la acción de los colaboradores de manera que respeten y promuevan los derechos fundamentales de los niños, niñas y adolescentes.

Su artículo número 3 específica las líneas de acción que serán susceptibles de ser subvencionadas y que en rigor constituyen el sistema de protección de la infancia:

1. *Oficinas de protección de los derechos:* instancias de atención ambulatoria de carácter local, destinadas a realizar acciones encaminadas a otorgar protección integral de los derechos de los niños, niñas o adolescentes, a contribuir a la generación de las

condiciones que favorezcan una cultura de reconocimiento y al respeto de los derechos de la infancia.

2. *Programas:* que corresponden a un conjunto de actividades, susceptibles de ser agrupadas según criterios técnicos. Con todo refiere a oferta programática de diverso tipo, pero que, en términos generales, se pueden dividir entre oferta de prevención, promoción, protección y reinserción.
3. *Centros residenciales:* aquéllos destinados a la atención de los niños, niñas y adolescentes privados o separados de su medio familiar.
4. *Diagnóstico:* relativo a la labor ambulatoria de asesoría técnica en el ámbito psicosocial u otros análogos a la autoridad judicial competente u otras instancias que lo soliciten.

En un reciente informe de la DIPRES (Programas de Justicia Juvenil: Programa Medidas Cautelares Ambulatorias y Salidas Alternativas, Programa Sanciones No Privativas de Libertad, Programa de Apoyo a la Reinserción Social, 2016) se identificaron 61 organismos colaboradores (OCAS) pertenecientes a 36 instituciones, las cuales ejecutan un total de 293 proyectos. Estos organismos colaboradores son acreditados en base al procedimiento señalado en el reglamento de la Ley 20.032, Decreto Supremo N° 841. Conforme a éste, SENAME, mediante resolución de su Director Nacional, podrá reconocer como colaborador acreditado a personas jurídicas sin fines de lucro que tengan entre sus objetivos el desarrollo de acciones acordes con los fines y objetivos de la ley.

El análisis de las disposiciones de esta ley permite establecer tres ámbitos de críticas principales en cuanto al funcionamiento de esta normativa:

a) Proceso de acreditación de los Organismos Colaboradores.

En cuanto a la acreditación de los Organismos Colaboradores, sus requisitos han sido criticados en el estudio realizado por expertos de la Universidad Diego Portales, por considerarse que “La acreditación de la ley N° 20.032 se centra en características formales de las entidades, su conformación y objetivos, y , por consiguiente es un sistema incompleto, el cual no realiza un control de acuerdo a los principios que tienen que orientar a un sistema de responsabilidad penal adolescente según los instrumentos internacionales de DD.HH” (Programa de Infancia y Adolescencia, Facultad de derecho, Universidad Diego Portales, 2012, pág. 128).

En el mismo sentido, la norma no contempla estándares mínimos respecto del nivel de gestión organizacional de la entidad que permita asegurar las capacidades institucionales de los OCAs para la adecuada ejecución de los programas. Tampoco se definen requisitos como la sustentabilidad económica de los OCAs relevantes para su elegibilidad como colaborador. Esto resulta fundamental en la medida que la base de cálculo de la subvención es por niño atendido. Luego, ante una baja de niños atendidos, las OCAs generalmente no tienen la capacidad de sostener períodos de menor demanda, por lo que comienzan a reducir costos deteriorando la calidad del servicio que prestan y sus posibilidades futuras de mejora.

b) Proceso de licitación de los convenios.

Al respecto, en la medida que las licitaciones se llevan a cabo a nivel nacional, muchas veces las bases técnicas no se traducen en el estándar de calidad de los prestadores porque simplemente no existe oferta suficiente en todas las regiones. Por lo mismo, en vista de las facultades del Servicio, se opta por tratar directamente y si bien la Ley faculta al Servicio para hacerlo, muchas veces se traduce en la contratación con organismos sin las capacidades, ni calidad suficiente para la complejidad de los servicios (FOCUS, 2013).

c) Proceso de supervisión de las acciones de las OCAs.

Uno de los puntos críticos del sistema es que no se establecen las consecuencias en caso del no cumplimiento de los compromisos por parte de los OCAs. Si bien el artículo 37 de la Ley 20.032 señala que "El SENAME estará facultado para poner término anticipado o modificar los convenios, cuando los objetivos no sean cumplidos, o los resultados no sean alcanzados en el grado acordado como mínimamente satisfactorio o, cuando los derechos de los niños, niñas o adolescentes no estén siendo debidamente respetados", la generalidad de la norma no permite deducir mecanismos o estándares permanentes de evaluación objetiva. El reglamento de la Ley 20.032, por su parte, salvo mencionar la necesidad de un instructivo de evaluación que será conocido por los OCAs, no agrega nada relevante en este punto. Finalmente, dentro de la ejecución de los programas, no se definen los niveles de autonomía de los OCA en el uso de los recursos, lo que genera problemas en la ejecución y rendición de los dineros.

A fin de enfrentar los déficits mencionados, se ha planteado, en primer lugar, limitar las facultades del SENAME en cuanto a tratar directamente con algunos colaboradores cuando no satisfacen los estándares mínimos, por ejemplo, a través de una autorización ministerial. Del mismo modo, se ha recomendado, tanto para contratos licitados como para tratos directos, la inclusión de indicadores de resultados de adherencia, permanencia, cumplimiento del plan, entre otros (FOCUS, 2013). Finalmente, se ha planteado en diversas instancias la necesidad de ampliar y perfeccionar la base de cálculo de la Subvención. La base de niño atendido resultaría insuficiente, en la medida que no distingue las distintas intervenciones por lo que debería incluirse la complejidad de la mismas como indicador a la hora de entregar las subvenciones (Alarcón et al., 2014).

IV. EVALUACIÓN DE PROCESOS DE LOS PROGRAMAS

En este apartado se presentan los resultados de la evaluación de procesos, que busca sistematizar y analizar las estrategias implementadas por las OCAs para el logro de los objetivos y requerimientos impuestos por SENAME, y también, los obstaculizadores y facilitadores en la implementación de los programas PLA, PLE, SBC, PSA y MCA.

Esta evaluación se fundamenta, principalmente, en cuatro fuentes distintas de información: i) experiencia de usuarios, ii) de delegados, iii) los expedientes de usuarios, y iv) otros documentos administrativos (folletos informativos, planificación anual de los programas, entre otros). Como se describe en el apartado metodológico, se realizaron dos procesos distintos de análisis, apropiados a las características de cada fuente. Primero, se realizó un *análisis cualitativo* riguroso de los discursos de los principales actores involucrados: delegados y usuarios de los programas en cuatro regiones del país. En segundo lugar, se realizó un *análisis documental* de una muestra de expedientes de usuarios egresados durante el último año y de documentos sobre información administrativa relevante acerca del proceso de intervención y gestión de los distintos proyectos ejecutados a la fecha. La riqueza de estas fuentes permite complementar y contrastar los datos obtenidos, identificar las concordancias y discrepancias entre los distintos puntos de vista de los actores y enriquecer la comprensión acerca de la implementación de los programas en estudio. No obstante, se debe tener en cuenta que los resultados presentados en este capítulo se concentran en datos que no son representativos a nivel nacional, pero que entregan información valiosa acerca de los procesos de interés. De esta manera, estos resultados constituyen una primera aproximación descriptiva, cuya principal limitación es estar fuertemente influenciados por la visión de los delegados, lo que se subsanará en el capítulo siguiente (V) contrapesando estos hallazgos con datos más objetivos a partir de información cuantitativa y con evidencia internacional que permiten contrastar dicho desempeño con estándares de calidad mínimos para la ejecución de programas de sanciones y medidas en el medo libre para infractores adolescentes.

La evaluación de este apartado se organiza de la siguiente manera: primero, se expone información relevante sobre los usuarios y los delegados como actores claves del proceso; para continuar con los ejes de análisis de intervención y de gestión institucional. Cabe destacar que en el primer eje de análisis, se analiza la estandarización del flujo de procedimientos de los programas estudiados, identificando las distintas etapas comunes a éstos, como la acogida, evaluación diagnóstica, monitoreo y egreso. A continuación, el análisis se enfoca en el contenido de las intervenciones, en el vínculo delegado-usuario, en la participación de los usuarios en el programa y por último, se exponen las prestaciones básicas y redes en las que se apoya el programa para brindar una óptima atención a los usuarios. Luego, en el eje de gestión, se analiza cómo los organismos administran la información, así como su capacidad de capacitación y de gestionar condiciones laborales y de autocuidado óptimas para los equipos ejecutores de los programas. A continuación, se describen las funciones y actividades de seguimiento y evaluación que reliza SENAME para asegurar que las OCAs cumplan con criterios de calidad en la atención de los

usuarios, ya que éste es un nodo central para comprender los procesos de implementación de los programas. Finalmente, se presentan los facilitadores y buenas prácticas asi como los obstaculizadores, a la luz de la evaluación de procesos desarrollada en este capítulo.

La tabla a continuación resume la organización antes expuesta:

Tabla 14 Ejes de Análisis Evaluación de Procesos	
1. Sobre los Usuarios	Perfil del Usuario
2. Sobre los Delegados	Perfil del Delegado
3. Eje de Intervención	Estandarización del Flujo de Procedimientos
	Contenido de las Intervenciones
	Vínculo Delegado-Usuario
	Participación del Usuario
	Prestaciones Básicas y Redes
4. Eje de Gestión	Administración de la Información
	Capacitación
	Condiciones Laborales
	Autocuidado
5. Funciones y actividades de seguimiento y evaluación que realiza la Unidad Responsable	Supervisión de SENAME
	Orientaciones Técnicas
6. Obstaculizadores	Normativa Técnica
	Gestión
	Redes
	Intervención
7. Facilitadores y Buenas Prácticas	Facilitadores
	Buenas Prácticas

Fuente: Elaboración propia

1. Sobre los usuarios.

1.1. Perfil del Usuario.

Las características de los usuarios de los distintos programas fueron reconocidas por los equipos como dinámicas, y por lo mismo, se expresa que el perfil de quienes ingresan actualmente a los programas no corresponde aquel que describen las orientaciones técnicas, debido a que éstas no están actualizadas. De forma transversal a los programas, los delegados destacaron las siguientes características referentes al perfil del usuario vigente:

- Vulneración de derechos: Son frecuentes los casos de usuarios en situación de abandono o situación de calle, violentados tanto por familiares como por instituciones y autoridades (carabineros, policía de investigaciones, etc.). De ello dan cuenta los siguientes relatos:

> *"Estamos sacando a los niños de la vulneración de un hogar, y los estamos poniendo en una residencia en que la vulneración es aún más compleja." (Delegado, Región de Región del Bío-Bío).*

> *"El carabinero o PDI (…) les pegan a los niños, porque claro, lo más probable es que salgan, que vuelvan a cometer delitos." (Delegado, Región de Antofagasta)*

Por esto, un tema emergente en el diálogo con los delegados fue la necesidad de coordinación con el área de Protección de Derechos de SENAME, debido a que muchos de los usuarios se vinculan a programas de ésta área y se advierte como fundamental lograr un trabajo colaborativo que potencie las intervenciones a la vez que evite la sobre-intervención y re-victimización de los usuarios.

- Reincidentes: Son comunes los usuarios que cumplen sanciones simultáneas, o bien, que poseen una trayectoria dentro de la red de programas de responsabilidad penal adolescente, lo cual complejiza las intervenciones a realizar.

> *"Hay otros niños que están tan sobre intervenidos, que van girando de un programa a otro." (Delegado, Región de Antofagasta).*

Asociado a esto, algunos usuarios se hacen "expertos en el sistema", en el sentido de que su conocimiento de las reglas es tal, que les permite participar de forma mínima en los programas sin que esto signifique el quebrantamiento de su sanción (i.e. asistir una vez al mes en el caso de PLA o una vez cada 15 días en el caso de PLE), o bien, deciden quebrantar la sanción de SBC por considerarla más costosa en términos de tiempo, ante la alternativa de asistir de forma intermitente a sanciones más gravosas como PLA y PLE. Al respecto, un delegado sostiene:

> *"(…) Tiene que ver con la característica del joven, es como aprovechan el sistema, cuál es también su compromiso delictivo, los que tienen mayor cantidad de tiempo conocen como funciona todo, entonces saben cuántas veces ir y cuántas veces no." (Delegado, Región de Valparaíso).*

- Mayores de edad: Los delegados y supervisores técnicos hicieron hincapié reiteradamente sobre la elevada proporción de usuarios que cumplen sus sentencias en el medio libre siendo mayores de edad, generalmente debido a la suspensión temporal de estas sentencias mientras cumplen sanciones privativas de libertad. Esto tiene implicancias enormes en la efectividad percibida de las intervenciones, en dos sentidos. Por un lado, porque la cercanía de edad entre usuarios y delegados puede dificultar el reconocimiento de éstos como figuras de autoridad. Por otro lado, porque se reconoce que el diseño de las intervenciones y las herramientas disponibles no se adaptan y "no hacen sentido" para la etapa vital de este tipo de usuarios.

> *"(…) Tengo un joven de 26 años que recién se está incorporando al tema de su sanción, porque estuvo también en un recinto de privación de libertad (…) y hay que generar un sinfín de adecuaciones, tanto desde las herramientas metodológicas que tenemos para poder intervenir, así como también adecuarlo al contexto y las particularidades que él tiene como un joven de 26 años." (Delegado, Región Metropolitana).*

- Dificultades cognitivas y problemas de aprendizaje: Los delegados reconocen, junto con la deserción escolar, las dificultades cognitivas y los problemas de aprendizaje como características frecuentes entre los usuarios, a quienes describen como con habilidades cognitivas "básicas" y "concretas":

> *"Son chicos que muchas veces han desertado de la educación formal (…), que no desarrollaron un pensamiento abstracto (…), que muchas veces tienen diagnósticos de déficit de atención y presentan rasgos quizás de déficit cognitivo, muchas veces déficit cognitivo socio-cultural." (Delegado, Región del Bío-Bío).*

Al mismo tiempo, los delegados consideran que no disponen del tiempo ni de las habilidades requeridas para poder responder a estas necesidades específicas.

- Consumo de drogas: Mencionado reiteradamente en comorbilidad con enfermedades de salud mental, el consumo de drogas es reconocido por los delegados como un problema común entre los usuarios.

> *"(Hay) muchos chicos que tienen consumo de sustancias elevado o temas psiquiátricos." (Delegado, Región de Valparaíso).*

Finalmente, a partir de las características mencionadas anteriormente, se reconoce un usuario con un perfil sumamente complejo. Si bien ciertas características de este perfil están documentadas anteriormente y se preveen (vulneración de derechos, consumo de drogas, dificultades cognitivas, deserción escolar, etc.), a partir del relato de los delegados surgen características inesperadas que sin duda afectan y complejizan la implementación de las intervenciones: la presencia de usuarios mayores de edad y la presencia de usuarios que cumplen sanciones simultáneas. Es interesante

observar, como los delegados perciben a los ususarios centrándose principalmente en sus debilidades, más que en sus fortalezas o potencialidades.

2. Sobre los delegados

2.1. Perfil del delegado

Teniendo en consideración a los delegados participantes de los 19 grupos focales realizados en este estudio, se puede esbozar un perfil del cargo de acuerdo a las siguientes consideraciones:

- Formación profesional: La gran mayoría de los delegados entrevistados eran de profesión trabajadores y trabajadoras sociales, seguido de psicólogos, pedagogos, sociólogos, entre otros, por lo que los proyectos cumplirían con el requerimiento asociado a delegados formados en el área de las ciencias sociales.

- Experiencia laboral: Aún cuando los delegados participantes de los grupos focales fueron seleccionados por los organismos por tener una mayor experiencia dentro del proyecto, la mayoría de ellos no tenía más de dos años de experiencia. Al mismo tiempo, muchos mencionaron que su labor como delegados correspondía a su primera experiencia laboral.

> *"son profesionales súper jóvenes, que están recién saliendo de la universidad, y vienen con este ideal de poder aportar, y dicen si me pagan poco ya, filo no importa" (Delegado, Región de Valparaíso)*

- Grupo etario: Muy ligado a la baja experiencia laboral, la mayoría de los delegados eran jóvenes (entre 22 y 25 años), lo que ellos mismos consideraban como problemático al momento de tratar con usuarios correspondientes a su mismo grupo etario. La única excepción, corresponde en la VIII Región dónde los delegados eran de edad más avanzada y contaban con mayor experiencia laboral.

- Proyección laboral: Los delegados hicieron notar la alta rotación de los profesionales de su equipo, que, a su juicio, se debería a la carga laboral (número de usuarios a cargo), carga emocional de trabajar con población vulnerable, bajas remuneraciones y una percepción de "inestabilidad laboral" que persistía aún cuando la mayoría reportó contar con un contrato de trabajo. Por todo lo anterior, y pese al compromiso con su labor como delegados, muchos lamentaban no proyectarse en su puesto de trabajo.

-Vocación de servicio: La gran mayoría de los delegados resaltaron el compromiso con la labor social implicada en su trabajo, lo que conllevaría un involucramiento con los usuarios más allá de sus obligaciones laborales. Este compromiso se expresó de forma transversal en sus relatos ya que incluso para problematizar otras temáticas, como la falta de recursos (económicos, sociales) de los usuarios, dieron cuenta de cómo sus acciones excedían ampliamente a los requerimientos dados por SENAME.

> *"Corroboramos que el niño no tenía nada para comer, y por no contar con los recursos económicos del programa, por la burocracia que se genera, yo por*

ética profesional y por ética personal, use de mi bolsillo para que tuvieran para tomar once y almorzar ese día." (Delegado, Región de Antofagasta)

De esta manera, observamos un perfil de delegados jóvenes, con una formación profesional diversa, aunque acotada al ámbito de las ciencias sociales principalmente. Llama la atención que los delegados cuentan con (relativamente) poca experiencia laboral, tanto dentro del proyecto como en el mercado laboral en general. Por otro lado, son profesionales con un alto compromiso y vocación de servicio, pero que se enfrentan a condiciones laborales complejas que dificultan la proyección en sus cargos.

3. Eje de Intervención

Respecto al primer eje de análisis, relativo a la intervención implementada por los distintos proyectos que ejecutan los programas de sanciones y medidas en el medio libre a lo largo del país, es fundamental recordar que, si bien existe un marco regulatorio en el que se plantean una serie de requerimientos que buscan normar la implementación de los programas, se deja un margen de acción para que los equipos puedan interpretar los lineamientos y adaptar e innovar en materia de intervención. Por esta razón, interesa poder documentar los ámbitos en los cuales existe una estandarización o convergencia de procedimientos, así como visibilizar las divergencias, nodos críticos y buenas prácticas en materia de intervención

3.1. Estandarización del flujo de procedimientos

Acogida

Aparece como uno de los procedimientos más estandarizados en la mayoría de las OCAs, ya que en general, los delegados participantes de los grupos focales, describieron paso a paso los procedimientos involucrados en la acogida y encuadre de los usuarios, reconociéndolos como un protocolo de acción estructurado. Este protocolo consistiría en la entrega de información, relativa tanto a características de la sanción o medida, como a derechos y deberes, consecuencias del incumplimiento, entre otros. A continuación, se resumen los elementos más mencionados por los actores en la descripción de esta fase:

Visita domiciliaria

Dentro de las orientaciones técnicas de los distintos programas estudiados se menciona, explícitamente, que los equipos deben confirmar el domicilio de los usuarios consignado en la documentación enviada por el tribunal, a través de una visita domiciliaria. En efecto, esta acción fue referida por la gran mayoría de los delegados como el punto de inicio del proceso de acogida, por lo que se pudo observar que es identificada como un requerimiento. Ahora bien, el cumplimiento de este requerimiento se ve obstaculizado en la práctica, ya que en ocasiones exige

una dedicación importante de tiempo y de estrategias de búsqueda ad-hoc de los usuarios en los territorios por parte de los delegados, tal como lo relata uno de ellos:

> *"(…)corroborar datos de la dirección [del usuario]no es menor porque, créeme, los chicos están en audiencia y descaradamente cambian sus direcciones, entonces tú no te puedes quedar con la dirección que aparece en el acta de audiencia digamos, porque no coincide nada, ni calle, ni número, ni nada, entonces tú–si puedes– lo corroboras con el profesional que ha logrado dar con el domicilio exacto del joven y uno concurre, le explicas un poco de que se trata, que ésta es la nueva instancia, la nueva citación(…)" (Delegado, Grupo focal 2016, VIII Región).*

Más allá de que la visita domiciliaria se constituya como un requisito externo, muchos delegados reconocieron el valor y utilidad de esta acción, ya que aportaría información relevante acerca del contexto socio-económico y permitiría realizar un primer acercamiento a las redes familiares de los jóvenes, que servirían como insumos para el diagnóstico inicial de los usuarios:

> *"(…) la visita domiciliaria es para conocer un poco la situación habitacional del joven y acercarse a la dinámica familiar, porque nos hemos dado cuenta, y nos ha pasado que el reflejo de lo que se habla luego en la entrevista contrasta con lo que se ve en la realidad familiar, en cuanto a la dinámica familiar en el hogar, por lo tanto, para nosotros, por lo menos, es un antecedente relevante en relación a como se va a manejar la intervención (…)" (Delegada, Grupo focal 2016, II Región).*

Por último, se observó que las visitas domiciliarias son comprendidas por los delegados como una acción situada casi exclusivamente en la etapa de ingreso de los usuarios al programa, pues si bien durante los grupos focales se mencionó que, en caso de incumplimientos a las citas, las visitas se constituirían como una estrategia de rescate e incentivo a la adherencia al programa, varios delegados reconocieron que estas acciones se implementan de forma aislada. Como se ejemplifica a continuación:

> *"(…) el primer paso es establecer el contacto si es que no ha sucedido, dar cuenta al tribunal de que la dirección informada al momento del control de la detención corresponde con la realidad. Y luego visitas al muchacho en su domicilio, siempre y cuando el joven no se presentara, en el fondo para generar rescate y todo lo demás, fuera de eso, no es mucho más lo que nosotros estamos en terreno." (Delegado, Grupo focal 2016, Región Metropolitana).*

En efecto, triangulando esta información con la obtenida durante la revisión de expedientes individuales, tal acción en terreno no sería implementada de forma rutinaria por los equipos, ya que solo en el 50% de los expedientes se registra una visita al inicio de la sanción. Además, considerando la experiencia de los 32 usuarios entrevistados a lo largo del país, se obtiene que sólo un 31% afirmó que fue visitado en su domicilio por algún miembro del programa.

Sobre el derecho a información

El derecho a información fue el aspecto del procedimiento de acogida más destacado por los delegados, y además de su promoción de forma oral, es garantizado por los programas. Esto se constató a través de medios de verificación, tales como folletos o cartillas informativas acerca del programa de sanción o medida, derechos y deberes de los usuarios, y en algunos casos, reglas de convivencia y características particulares (misión, visión) del centro o institución.

Siguiendo el análisis documental, enfocado en los folletos informativos proporcionados por los distintos programas del país a sus usuarios durante la primera acogida, se pudo constatar que su contenido es dispar entre las OCAs. Si bien en todos los casos se mencionan los derechos y deberes, respecto a otro tipo de información existe gran variabilidad. Por ejemplo, respecto a la incorporación de orientaciones sobre la función del delegado, plan de intervención, de trabajo o protocolo de prestación de servicios, registro de ADN y misión institucional. Así mismo, resulta heterogénea la profundidad, claridad y formato con que dicha información es administrada. No obstante lo anterior, este análisis documental coincide con lo reportado por los equipos ejecutores respecto a la implementación regular de documentos formales (generalmente en el marco de las cartillas informativas) orientados a que los usuarios suscriban a los compromisos propios de integrarse al programa.

Al indagar esta temática desde el punto de vista de los usuarios, de acuerdo a lo reportado por los 32 jóvenes entrevistados, se obtuvo que 23 de ellos (72%) reconoció que en el programa le proporcionaron información acerca de sus derechos y deberes, aunque ninguno de estos casos recordaba o pudo dar ejemplos acerca del contenido de los derechos a los que aludían. Aún cuando no se debe perder de vista que, al momento de la entrevista, los usuarios entrevistados debían cumplir con al menos tres meses desde su ingreso al programa—de manera que los datos proporcionados son retrospectivos y, por lo tanto, es esperable que no se recordara en profundidad este evento puntual—llamó la atención que no pudieran dar cuenta de la comprensión de ninguno de sus derechos.

Rol de otros significativos

El rol de otros significativos es reconocido como un elemento central durante la primera entrevista de los usuarios, de forma transversal por los equipos ejecutores, quienes argumentaron que una figura significativa puede potencialmente apoyar el proceso de supervisión y contención conductual además de propiciar la adherencia al programa de los usuarios.

> *"(…) es importante la primera entrevista porque ahí uno se da cuenta si hay familia, papá, mamá o antecedentes, y si no hay, uno busca algún referente que los jóvenes tienen- puede ser una abuela, un tío, una tía, o la pareja (en muchos casos pasa eso), y ahí uno empieza a trabajar con esa persona para ir reforzando el tema del cumplimiento de la sanción, de alguien que se preocupe, que lo apoye." (Delegado, Grupo focal 2016, Región Metropolitana)*

Ahora bien, en ocasiones puntuales, algunos delegados problematizaron este rol en la medida que consideraban que la centralidad de este requerimiento en las orientaciones técnicas contradecía el espíritu de la Ley RPA, que busca incentivar la responsabilización (autónoma) de los jóvenes. No obstante, en general, los equipos mencionaron que la presencia de otros significativos durante la primera acogida otorga antecedentes importantes respecto a los recursos y contexto de los

usuarios, y permite proyectar su rol de apoyo, o bien, de oposición al programa por parte de sus redes cercanas, en la medida que algunas pueden validar conductas infractoras:

> *"(…) se intenciona un trabajo donde la familia también sea un ente colaborador del proceso, pero a veces hay que tener ojo también, e ir tanteando desde la primera entrevista, en terreno, hasta qué punto nos puede colaborar o nos puede obstaculizar el proceso del joven (…)" (Delegado, Grupo focal 2016, VIII Región)*

Otro punto relevante es que aun cuando se comprende la importancia de esta figura, los equipos frecuentemente visibilizaron que, debido al perfil de los usuarios, muchas veces los jovenes se encuentran sin redes de apoyo y otras, ligados a causas proteccionales, su incorporación no resulta viable.

A partir del análisis documental, se puede señalar que, en PSA se registra la presencia de otro significativo durante la entrevista de inicio en un 50% de los expedientes analizados, en los casos de PLA, PLE y SBC en un 60%. Por otro lado, en el caso de MCA se registra su presencia en un 100% de los expedientes revisados.

Encargado de la acogida

De acuerdo a lo reportado por los equipos ejecutores de las distintas regiones del país, el miembro del equipo encargado de acoger a los usuarios durante su primera visita al centro varía: puede ser el Director, el jefe técnico o un delegado.

Los equipos que- de forma minoritaria- utilizan el protocolo de que el director y/o jefe técnico se encargue de esta labor, tienen la ventaja de poder derivar el caso a un delegado idóneo a las características del usuario, tal como se señala en el siguiente relato:

> *"(…) el delegado es el que hace la primera pesquisa al joven, va a terreno, lo ubica, y lo convoca al programa, y lo entrevista el jefe técnico para tener una visión más global de la situación, y en base a eso, posteriormente asigna al delegado más idóneo para el caso (…)" (Delegado, Grupo focal 2016, V Región)*

No obstante, esta posibilidad no la tienen los equipos con menor dotación de personal, lo que en algunos casos implica incluso que los directores cumplan simultáneamente la función de delegados.

Con todo, muchos delegados hicieron notar su valoración del rol de otros miembros del equipo en el proceso de acogida:

> *"(…) esta primera entrevista que hace el director o el asesor es bien profunda, porque estás conociendo al chico, es un mini diagnostico en el fondo, [en el que]uno tiene que tratar de cruzar todas las áreas, y tener una visión del chico, cuál es la situación real del joven, entonces generar un encuadre para que él entienda que este espacio es un espacio al que él le puede sacar provecho, es un espacio donde se le pueden ofrecer alternativas para ayudarlo, y mejorar su situación y su vida actual. Que los chicos logren entender eso es vital para que*

haya un buen proceso y cumplan, entiendan que tienen que asistir." (Delegado, Grupo focal 2016, Región Metropolitana)

Requerimientos administrativos

Del mismo modo, las actividades administrativas asociadas al ingreso de un usuario al programa (como ingresar información del caso en plataformas internas y SENAINFO, monitorear el caso en los programas de la red, entre otras acciones), también forman parte de prácticas reconocidas como estandarizadas por parte de los equipos, las cuales fueron mencionadas sin excepción, dando cuenta de que estarían bastante instaladas.

Esto es coherente con los medios de verificación análizados, ya que a partir del análisis documental realizado a los expedientes de los usuarios de los programas, se observó que la ficha de ingreso—cuya información es completada a partir de los datos obtenidos en la primera acogida—es el documento donde existen mayores convergencias entre proyectos y OCAs, al menos en términos sustantivos, ya que los distintos proyectos e instituciones incorporan de forma transversal los contenidos descritos en la siguiente tabla.

Tabla 15 Contenidos Ficha de ingreso

Área	Foco
Caracterización básica del usuario	✓ Nombre; ✓ Edad; ✓ Rut; ✓ Domicilio; ✓ Pertenencia étnica ✓ Otros.
Indicadores sociales de institucionalización	✓ FONASA; ✓ Ficha Protección social; ✓ Chile Crece contigo; ✓ Inserción escolar ✓ Otros.
Antecedentes legales	✓ Tribunal que decreta el caso ✓ Tiempo de condena ✓ Fecha de ingreso ✓ Fecha de egreso ✓ Tipo de delito
Trayectoria escolar	✓ Escolaridad al ingreso ✓ Último curso aprobado ✓ Razones de deserción (si aplica) ✓ Trayectoria Escolar ✓ Tipo de asistencia Escolar
Antecedentes de salud	✓ Enfermedades ✓ Discapacidad ✓ Tratamientos ✓ Otros problemas ✓ Sistema de Previsión de Salud ✓ Consultorio en que se encuentra inscrito

Consumo o abuso de sustancias	✓ Sustancia consumida ✓ Periodicidad del consumo ✓ Historial de tratamiento
Antecedentes sociales	✓ Situación conyugal ✓ Situación habitacional ✓ Redes familiares ✓ Vecindario
Situación socioeconómica	✓ Ingresos hogar ✓ Situación laboral jefe de hogar, ✓ Otros
Red familiar	✓ Integrantes ✓ Con quiénes vive ✓ Datos de contacto
Otros Significativos	✓ Mención a otros significativos no familiares
Área de Inserción Laboral	✓ Situación Laboral actual ✓ Experiencia laboral anterior ✓ Participación en capacitaciones
Observaciones	✓ Comentarios de toda índole sobre temas que no se hayan mencionado en los puntos anteriores

Fuente: Elaboración propia en base a análisis documental

Esto es coherente con la información requerida por la plataforma de información de SENAME ('SENAINFO'), por lo que las OCAs estarían respondiendo óptimamente en este sentido.

Evaluación diagnóstica

Existe gran heterogeneidad con respecto a las prácticas referentes al proceso de evaluación diagnóstica de los usuarios, tanto entre las OCAs como dentro de las líneas programáticas de cada institución, ya que éstas se definen de acuerdo al convenio que sostiene cada proyecto con SENAME. Esta pluralidad de prácticas se refleja en los instrumentos diagnósticos que utilizan los equipos, y en la profundidad del diagnóstico, considerando como profundidad las acciones involucradas en el proceso, los plazos y el número de sesiones destinadas a realizar el diagnóstico en que se fundamenta la intervención de los usuarios. Tales aspectos son detallados a continuación:

Instrumentos diagnósticos

Según lo reportado por los delegados entrevistados, destaca la co-construcción, adaptación y actualización de los instrumentos diagnósticos por parte de los distintos miembros del equipo ejecutor, siendo en las instancias de licitación el momento donde se revisa y re-evalúa la pertinencia de estas herramientas. Por esto, en la mayoría de las OCAs no parece existir una planificación institucional que oriente y/o unifique el proceso diagnóstico para los distintos proyectos ejecutores de una misma línea programática. Aunque no se debe pasar por alto que, en este ámbito, existen excepciones correspondientes a OCAs más complejas que logran establecer ciertos lineamientos de diagnóstico e instrumentos estandarizados para sus líneas programáticas.

En el extremo opuesto, también ocurre que la variación de este proceso no se limita sólo a nivel de las OCAs, ni al de sus líneas programáticas, sino que en algunas experiencias habría tantas formas de instrumentos como delegados:

> *"(…) va a depender de cada delegado de cómo van a aplicar el diagnóstico, tenemos un instrumento de diagnóstico básico, que está desde el 2011, por lo tanto el perfil de los jóvenes también ha ido cambiando, entonces la necesidad de actualizar ese diagnóstico está presente, y ahí -como te digo- depende de cada delegado, y su particularidad de cómo logra las entrevistas diagnósticas, a ver que técnicas ocupa cada uno, puede ser la de genograma, líneas de tiempo, así se va trabajando(…)"(Delegado, Grupo focal 2016, Región Metropolitana)*

En efecto, los delegados en varios casos se mostraron críticos con respecto a la utilidad de los instrumentos para el diseño de las intervenciones. Esto ocurre específicamente en el caso de los delegados de los programas SBC, MCA y PSA, los que de forma frecuente visibilizaron que consideraban los instrumentos diagnósticos impertinentes, ya sea debido a la falta de profundidad en el caso de SBC y PSA o, por el contrario, por su exceso de profundidad, en el caso de MCA. Al respecto, algunos delegados hicieron notar que debido a la brevedad de la medida y a que no se espera que el programa realice una intervención propiamente tal, parece absurdo la complejidad de los instrumentos que utilizan. Al parecer, la razón por la que los equipos continúan aplicando instrumentos desactualizados o bien, con una profundidad inadecuada al tipo de programa, es que deben ceñirse a lo definido en el convenio con SENAME, tal como se ejemplifica en el siguiente relato:

> *"(…) creo yo que el instrumento [para evaluar redes familiares] no mide, la verdad es que no profundiza mucho, porque busca reforzar la dinámica familiar en la que está inserto un joven, pero es un instrumento súper básico, pero como está comprometido por el proyecto, entonces tenemos que aplicarlo igual, obviamente nosotros complementamos esto con entrevistas en profundidad para poder tener más información que dé cuenta más de los vínculos, (…), que eso es lo que nos importa. Este instrumento sí se aplica, sí tiene que estar en la carpeta, en el expediente de cada joven, pero hay que complementarlo porque es muy básico (…)" (Delegado, Grupo focal 2016, V Región)*

Siguiendo la información levantada por el análisis documental en referencia al diagnóstico y a modo de ejemplo de la pluralidad de instrumentos diagnósticos, a continuación, se exponen los instrumentos utilizados de acuerdo a los expedientes individuales revisados:

Tabla 16 Instrumentos de Diagnóstico Adjuntados o Mencionados en Expedientes de Ejecución

- ✓ **Línea de vida**
- ✓ **Eco mapa**
- ✓ **Aplicación de pauta PIE**
- ✓ **IGI-J**
- ✓ **Pauta de Evaluación de Riesgo**
- ✓ **Factores Positivos Correctivos y Protectores**
- ✓ **Test de Roscharch**

- ✓ **Escala de gravedad de compromiso delictivo**
- ✓ **FERR (Ficha de Evaluación de recursos y riesgos de comportamiento desadaptativo)**
- ✓ **MILLON MACI (apreciación psicológica)**
- ✓ **Instrumento CACSA**
- ✓ **DEPADO (Pauta de tamizaje - consumo de drogas)**
- ✓ **Cuestionario de Habilidades de relación interpersonal**
- ✓ **Cuestionario sobre comportamiento agresivo**
- ✓ **Escala de Asertividad, Escala de Empatía**
- ✓ **Cuestionario de Diagnóstico de Depresión**
- ✓ **Escala de Soledad**
- ✓ **Escala de Comunicación entre padres-adolescentes**
- ✓ **Escala de auto concepto**
- ✓ **Escala de autoestima global**
- ✓ **FACES III**
- ✓ **Escala de delincuencia autorevelada**
- ✓ **Cuestionario Apgar familiar**
- ✓ **Instrumento de sospecha diagnóstica**
- ✓ **Sócrates 8D**
- ✓ **Patrón de consumo**
- ✓ **Ficha de diagnóstico familiar**
- ✓ **Compromiso Bio Psicosocial**
- ✓ **Pauta de habilidades e intereses**
- ✓ **Exploración de habilidades**
- ✓ **Actividades y espacios de interés para la inserción comunitaria**
- ✓ **Ficha de interés socio educacional**
- ✓ **Mis intereses y capacidades**

Fuente: Elaboración propia

Es fundamental destacar que la mayoría de estos instrumentos fueron adjuntados en expedientes de ejecución de PLA y PLE. En el caso de los instrumentos relacionados con drogas es posible decir que estos forman parte de los expedientes de todos los programas de manera transversal. Por último, mencionar que los instrumentos correspondientes a detección de intereses y habilidades corresponden a los expedientes de SBC, puesto que esto es clave para la selección de la actividad a realizar.

Características de la Profundización diagnóstica

Según lo referido por la mayoría de los delegados, los instrumentos diagnósticos logran evaluar las siguientes áreas: i) Consumo de Sustancias; ii) Condiciones de habitabilidad y vivienda; iii) Redes sociales; iv) Educación, capacitación y empleo; v) Salud mental y física; vi) Personalidad y conducta; vii) Conductas agresivas y trayectorias infractoras. Fue menos frecuente que los equipos mencionaran instrumentos que permitieran evaluar la posibilidad de que los usuarios fueran víctima de abusos. En el caso particular de los delegados de los programas de Servicio en Beneficio a la Comunidad, se mencionó en todos los casos el uso de instrumentos que buscaban medir el área de Intereses y habilidades de los jóvenes.

Un factor importante relevado por algunos equipos, es que la aplicación de varios instrumentos exige habilidades y conocimientos específicos, que usualmente manejan los delegados que son

sicólogos(as) de profesión, pero no la mayoría de delegados, quienes provienen de la disciplina de trabajo social. Por ello, parte de los delegados identificaron la necesidad de capacitación para aplicar e interpretar los test diagnósticos que utilizan. Conforme con lo anterior, de acuerdo a la revisión realizada a los expedientes individuales, se observó que sólo en casos excepcionales se incorpora un informe psicológico realizado por un psicólogo que no cumple con la función de delegado. (Ver Anexo 1, Análisis documental).

También en los grupos focales realizados con los equipos ejecutores, se buscó indagar en la cantidad de sesiones utilizadas para realizar el diagnóstico de los usuarios, lo que depende del programa estudiado. En el caso de PLE y PLA, un punto de convergencia entre los delegados es el breve plazo con el que cuentan tanto para el diagnóstico inicial como para la profundización diagnóstica, tema que fue mencionado de forma unánime. Esto se debería a que deben cumplir con plazos fijos, estipulados por tribunales y a las dificultades para que los usuarios adhieran al programa, sobre todo en la etapa de inicio, pues la adherencia sería un hábito que se logra a medida que se afianza el vínculo entre delegado y usuario. De esta manera, para cumplir con los plazos es frecuente que los planes de intervención se diseñen en base a sólo dos sesiones de diagnóstico[12]. Por otro lado, respecto a los plazos con los que cuentan para la etapa de profundización diagnóstica (luego de enviar el plan de intervención individual preliminar a tribunales), se observó que no todos los delegados reconocieron este requerimiento, ya que se mencionó que se disponía desde un mes a tres meses para esta etapa dependiendo del delegado.

> *"(…) [El plazo] depende porque muchas veces te llega la derivación hoy día y te están pidiendo el plan de intervención para el próximo martes [cuando se cuenta con alrededor de una semana], entonces se trata de realizar de dos a tres contactos, o sea, prácticamente citar al joven todos los días para hacer el plan de intervención, y ahí dependiendo de las dudas que te quedan del plan, uno puede dejar pendientes áreas de profundización y ahí uno explica a la magistrado que se va a profundizar tales áreas que quedaron inconclusas en el primer diagnóstico. Y el diagnóstico complementario se hace en dos meses (…)" (Delegada, Grupo focal 2016, Región Metropolitana)*

Por el contrario, los delegados de SBC que cuentan con un mes para realizar el diagnóstico antes de seleccionar el servicio ha realizar por los usuarios, no problematizaron el plazo requerido, y las sesiones referidas variaron de dos a seis. En el caso de las medidas, los delegados refirieron que los plazos con los que contaban son más amplios, por lo que no tenían problemas para efectuar un diseño del plan de trabajo en base a un diagnóstico más fundamentado, afirmando dedicar de dos a ocho sesiones para efectuar el diagnóstico de los usuarios.

Otro tema indagado en los grupos focales con los equipos fueron las acciones involucradas en el proceso. Al respecto, además de las sesiones para aplicación de instrumentos, fueron escasamente mencionadas las visitas domiciliarias como una acción de rutina, sólo en algunos casos se mencionó como un protocolo de acción. Si esto se complementa con la información obtenida del análisis de expedientes, se obtiene que en la mitad de éstos se registra una visita domiciliaria como insumo para el diagnóstico integral de los usuarios.

[12] El rango de sesiones para PLA y ple varía de 2 a 7, ver anexos de análisis documental.

Monitoreo

El monitoreo realizado por los delegados a los procesos de avance de sus usuarios se describe principalmente como una respuesta a los requerimientos establecidos por el sistema de justicia. Por lo que, por ejemplo, en el caso de PLA y PLE el monitoreo fue descrito generalmente por los delegados en referencia a los informes trimestrales de avance que deben enviar al tribunal correspondiente, por requerimiento técnico. Esta exigencia fue valorada por los equipos en tanto les permitía estructurar y guiar la supervisión y análisis de los avances y logros de los usuarios. Otro elemento que fue mencionado, por lo general, fue el *Lineamiento Evaluación Final Plan de intervención Libertad Asistida y Asistida especial* (2015), que fue reconocido por los delegados, toda vez que describían cómo el avance se medía a partir de la evaluación de "micro-logros", que constituyen el planteamiento de objetivos a corto plazo (trimestrales):

> *"Entonces está muy estructurado, uno tiene una planificación muy estructurada, entonces aparte del plan de intervención que nosotros hacemos en base a un diagnóstico amplio, general, digámoslo así, en base a todos los instrumentos que aplicamos, posteriormente viene nuevamente cada 3 meses este plan de acción donde es casi un nuevo plan de intervención, es el mismo plan de intervención donde tú planteas nuevos micro-logros, las cosas que quieres alcanzar dentro de esos 3 meses" (Delegado, Región del Bio bío)*

No obstante, se debe mencionar que no todos los delgados respaldaron la pertinencia de dichos lineamientos, ya que muchos problematizaron el giro hacia una evaluación cuantitativa de indicadores de logros, indicando que no hace justicia a los avances cualitativos obtenidos por los usuarios (este argumento se retoma en el punto siguiente, acerca de la etapa de Egreso). Sin embargo, se aprecia que el énfasis dado al monitoreo de esta sanción, a través de los lineamientos impartidos por SENAME, parecen estar internalizados por los equipos, ya que en todos los casos se expresaron nociones claras de cómo seguían el proceso de los usuarios.

En contraste con lo anterior, el resto de los programas no cuentan con un lineamiento similar que estructure el seguimiento de los casos, lo que sin duda se ve reflejado en lo referido por los delegados, que sólo de manera aislada pudieron describir la forma en que monitoreaban a los usuarios. En el caso de SBC, algunos delegados (3 casos) mencionaron que el monitoreo consistía en realizar una supervisión semanal del cumplimiento de horas, sin embargo, ninguno se refirió a monitorear el logro de los objetivos de intervención.

Respecto a los programas de medidas (MCA y PSA), en general, el monitoreo no es un proceso descrito de forma estructurada por parte de los delegados, lo que atribuían a no tener la obligatoriedad de dar cuenta de forma periódica al sistema de justicia sobre el proceso de avance de los usuarios. Específicamente en el caso de PSA, algunos casos (2 delegados) mencionaron que las nuevas orientaciones técnicas (2016) especifican la realización de una evaluación de avance semestral, por lo que planificaban ceñirse a esta normativa, pero no profundizaron acerca de las prácticas vigentes. Finalmente, en el caso del programa MCA, muchos delegados mencionaron dos argumentos para justificar la falta de estandarización de este procedimiento: i) debido a que

corresponde a una medida y no a una sanción, no correspondería una intervención ni tampoco el monitoreo del avance; ii) y también la falta de planificación en esta materia se debería al corto, y en ocasiones, impredecible periodo de tiempo de permanencia de los usuarios en el programa:

> *"Es distinta a la realidad de medidas cautelares ambulatorias. Ya como es un proceso mas corto, son cuatro meses y máximo seis meses, generalmente cuando se hace la derivación, se solicita un certificado al programa, y se informa al tribunal respecto si el joven está asistiendo a algún programa y se hacen reuniones una vez al mes, con el programa al cual el adolescente está asistiendo, y se apoya en el fondo la intervención (...) Son procesos mucho más cortos, por lo que no se puede realizar el trabajo que están realizando en Excel. Además se entiende que es un programa socio jurídico, si tu visualizas una situación de riesgo, lo derivas y después trabajas en el tema del monitoreo y apoyo, eso es de cautelar." (Delegado, Región Metropolitana)*

Al complementar la información anterior con la experiencia de los usuarios, se observó que 13 de los 32 jóvenes entrevistados (un 41%) reconocía que el programa evaluaba de forma periódica sus logros, de ellos 9 corresponden a usuarios de PLA o PLE, 3 a SBC y sólo 1 a PSA. Por lo que, en línea con lo mencionado por los delegados, en los discursos de los usuarios también se observó que aquellos que pertenecen a PLA y PLE tienen nociones más claras respecto a la forma en que se evalúan sus logros, y así mismo, la descripción de este proceso en sus relatos se refiere al requerimiento de informes trimestrales. También se corrobora en los 3 usuarios de SBC que identifican la forma de medición de sus avances, la cual se basaría en la supervisión semanal del cumplimiento de las horas de servicio.

Con todo, la mayoría de los usuarios no tiene clara la forma en que se evalúa su avance dentro del programa, lo que se debe en parte a una posible falta de retroalimentación por parte de los delegados y a una deficiencia en el diseño de los programas en este ámbito, toda vez que no existe un protocolo que estructure las acciones de seguimiento. Por último, en las notas del trabajo de campo, las investigadoras hicieron notar que para muchos jóvenes la respuesta inmediata a la forma en que se evalúa el logro fue la asistencia al centro ("*es suficiente con venir*"), de manera que se tuvo que reformular la pregunta para hacer referencia al avance con respecto a los objetivos de intervención y no puramente al cumplimiento del plazo de la sanción o medida.

Por otro lado, tras el Análisis Documental de los informes de avance y registros de intervención incorporados en los expedientes de ejecución, se puede señalar que en general estos documentos no reflejan un seguimiento real o crítico de los procesos, siendo más bien informes o registros generados para cumplir con los requerimientos, observándose en más de un caso información copiada o informes trimestrales similares con mínimas modificaciones. Además, en general los registros son poco profundos, muchas veces en pocas líneas, las cuales no permiten captar todo lo que puede haber sucedido durante el contacto. En este sentido, el monitoreo realizado responde a los requerimientos más que a un interés real de ir evaluando los avances o retrocesos en la intervención.

Egreso

Similar a los hallazgos relevados respecto al procedimiento de monitoreo, en el caso de la etapa de egreso también se identificó que su estandarización depende del programa: en el caso de PLA y PLE se observa bastante claridad y convergencia de acciones, pero en el resto de los programas (SBC, PSA, MCA) aparece como un proceso desestructurado, asociado a prácticas particulares de los equipos. Sin duda que a los delegados que más se les dificultó la tarea de describir la etapa de egreso fue a los de MCA, ya que muchos lo asociaron a la finalización del proceso judicial, que en varias ocasiones ocurría de forma abrupta.

Una vez más, en el caso de PLA y PLE, los delegados describieron el proceso de egreso ciñéndose a lo requerido por el *Lineamiento Evaluación Final Plan de intervención Libertad Asistida y Asistida especial* (2015). En este ámbito surgió espontáneamente la problematización de dicho Lineamiento por la mayoría de los equipos. Por un lado, fue frecuente la crítica de sus requerimientos por 3 razones:

1. **Lineamiento estandarizaría la intervención:** De acuerdo a los discursos de los delegados, el lineamiento estandarizaría los planes de intervención en la medida que obliga a definir objetivos respecto a 4 criterios (Inserción social; Responsabilización; Participación; Habilidades sociales), lo que no sería relevante para el abordaje de las intervenciones en algunos casos:

   "Yo no siempre trabajo los cuatro criterios de intervención (…) entonces uno a veces recibe a un joven que nunca viene, entonces solo te puedes concentrar en trabajar la responsabilización de la sanción, (…). Otras veces no hace sentido trabajar la inserción social, cuando el perfil es de agresores sexuales, por ejemplo, que por lo general están perfectamente insertos en los sistemas (…)" (Delegada, Grupo focal 2016, V Región)

2. **Lineamiento no propone indicadores que capturen procesos de cambio**: Frecuentemente los profesionales advirtieron que el lineamiento enfatiza la medición de logros en base a indicadores cuantitativos (de procesos y resultados), que no necesariamente dan cuenta de avances significativos. Un ejemplo frecuente de esto es el indicador de procesos sobre "re-escolarización" que, desde el punto de vista de los delegados, no arroja resultados de avances efectivos, ya que una forma expedita de obtener un logro favorable, es incentivar a los usuarios a inscribirse en exámenes libres. No obstante, este hito en la mayoría de los casos es poco relevante en términos de una reinserción educativa o social efectiva, pues aun cuando logran inscribirse, la mayoría reprueba los exámenes, y en último término no logran insertarse al sistema escolar. Además del riesgo de medir superficialmente los avances, también los equipos destacaron que existen otro tipo de avances (conductuales, cognitivos, afectivos) que no son capturados por los indicadores vigentes:

   "A veces uno en la evaluación cualitativa siente que el chiquillo logró mucho, o sea tú ves cuando lo tomaste a cuando terminó y sientes que logró mucho, pero tal vez –es cierto- no logró entrar al colegio, pero sí hizo todo un proceso de cambio interno que fue súper fuerte para él y eso no lo mide [el indicador]

porque esa es una apreciación cualitativa (…)" (Delegada, Grupo focal 2016, Región Metropolitana)

3. **Resultado de evaluación de logro planteada por lineamiento sería manipulable:** Muchos delegados hicieron notar que existe una presión por parte de las autoridades internas (jerarquía dentro de la institución) y externas (supervisión de SENAME) para una evaluación (imperiosamente) "exitosa" del logro del plan de intervención, de acuerdo al Indicador de resultados de Evaluación Logro PII[13]. Esto llevaría a que los delegados utilicen estrategias para manipular los resultados de dicho indicador, lo que fue mencionado de forma explícita en varias ocasiones.

   "(…) o sea tú tienes que tratar de acercarte lo más al 100% porque eso te están pidiendo, y eso se puede (…) se puede manipular de tal forma de que uno trata de que la situación no te perjudique" (Delegado, Grupo focal 2016, VIII Región)

   "(…) si no hubiera presiones no te revisarían cada vez que tú vas a mandar un informe o vas a hacer una evaluación y te dicen "oye ¿por qué le pusiste 60% [de logro]?" (Delegado, Grupo focal 2016, Región Metropolitana)

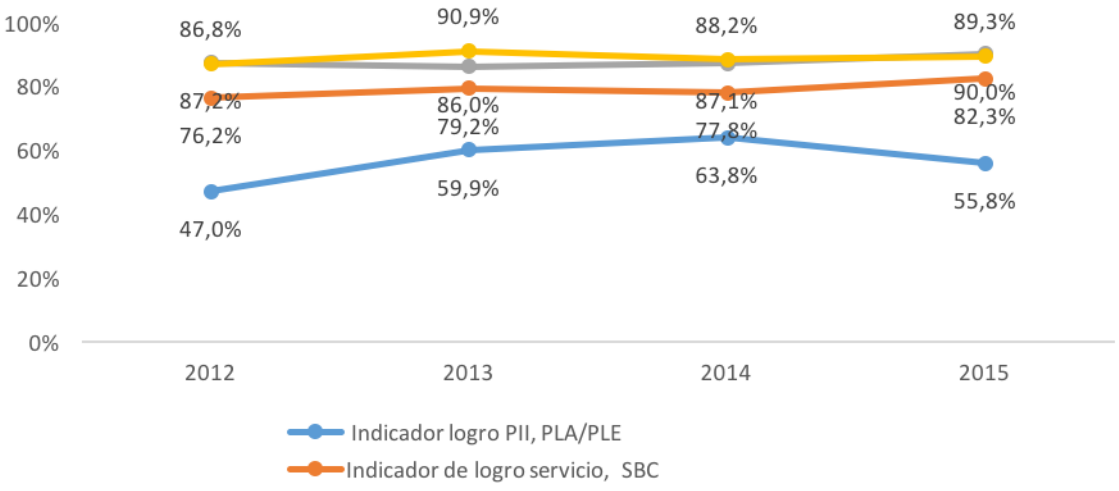
   "(…) tú miras los resultados de la mayoría y te preguntas ¿cómo todos van a estar en el 100%?, es imposible que un cabro cumpla cada uno de los objetivos, sobre todo cuando piensas en los 60 o 70 cabros que vienen (…)" (Delegada, Grupo focal 2016, II Región)

No obstante lo anterior, también fue frecuente que durante los grupos focales surgieran opiniones de delegados que subrayaron que este lineamiento les ha permitido avances positivos en términos de: i)implementación, ya que permite estructurar la etapa de egreso; ii) permite visibilizar el logro de los objetivos en términos concretos (indicadores); iii) centra el planteamiento de objetivos en el joven (anteriormente muchos reconocieron plantearlos desde el punto de vista de los intervinientes); iv) y la metodología de evaluación planteada por el lineamiento permite diferenciar la evaluación de acuerdo a la temporalidad de las sanciones.

Pese a las críticas de los equipos a la metodología de evaluación presentada en el *Lineamiento Evaluación Final Plan de intervención Libertad Asistida y Asistida especial* (2015), si es que se contrasta lo relevado por los delegados con los datos expuestos por el panel de expertos que recientemente evaluó los programas de justicia juvenil en el medio libre (DIPRES, 2016), llama la atención la discordnacia. De hecho, el indicador *Porcentaje de adolescentes egresados de Libertad Asistida y Libertad Asistida Especial con plan de intervención logrado* es de 55.8% para PLA y PLE en 2015, lo cual es muy lejano a la percepción generalizada de un logro de 100%. Además, cuando se compara con los indicadores de logro de los otros programas (SBC, PSA, MCA), se observa que es el indicador que puntúa más bajo, de manera que una hipótesis plausible es que la metodología planteada para PLA y PLE permitiría estimar la eficacia de forma más conservadora que la utilizada en los demás programas.

[13] Las categorías para este indicador son 3: "No logrado" (Con menos de un 50% de logro); "Parcialmente logrado" (Entre un 50% y un 79%); y "Logrado" (Entre un80% y un 100% de logro).

Gráfico 1 Tendencias de principales indicadores de logro según tipo de programa



Fuente: Elaboración propia en base a Informe Final Programas de Justicia Juvenil (DIPRES,2016)

Más allá de lo anterior, los delegados de los distintos programas en escasas ocasiones mencionaron procedimientos que acompañaran el proceso de cierre administrativo. En este sentido, fue poco frecuente que los delegados mencionaran la importancia de "preparar" al usuario para su egreso del programa ("apresto"), con la vinculación a redes que pudieran suplir o continuar con el proceso de intervención, aunque esto fue mencionado por algunos equipos, experiencia que se rescata más adelante, en el apartado de buenas prácticas (Ver 7.2).

3.2. Contenido de las intervenciones

Modelos y enfoques teóricos a la base de la intervención

Al consultar a los delegados por los modelos de intervención o el fundamento teórico de las intervenciones, se observaron ciertas incomodidades y dificultades para dar cuenta de manera precisa de aquellos elementos que orientaban su quehacer. Fue posible pesquisar importantes confusiones al especificar lo que constituye un modelo de intervención propiamente tal; utilizando enfoques, estrategias, modelos y teorías como conceptos indiferenciados:

> *"Nosotros ocupamos, el modelo de Prochaska y Di Clemente más que nada para ver la pre contemplación y la contemplación que tienen los usuarios de la actividad delictual que ellos manejan, si tienen una noción o concientización de lo que están realizando, y ya a partir de ahí empezamos a trabajar con*

motivación, porque ese es el problema más grande que hay para los usuarios, y comenzamos a hacer intervenciones individualizadas, ajustándonos a las necesidades del propio usuario. Tampoco tenemos un modelo para todos los usuarios, se va ajustando a las necesidades de cada uno, considerando que son todos diferentes. Algunos con habilidades cognitivas, otro con habilidades de lenguaje, muchos niños tienen poca capacidad de expresión verbal, entonces las intervenciones se vuelven más dinámicas a base de talleres, así vamos organizándonos según las necesidades indiferenciadas". (Delegado, Región de Antofagasta)

Varios de los participantes respondieron a la pregunta respecto de los modelos o fundamentos teóricos haciendo alusión al enfoque de género, de redes o de derecho. Algunos simplemente refirieron que sus prácticas las guiaban las orientaciones técnicas, sin poder precisar un modelo en particular. Mientras que otros señalaron (de manera consistente con las orientaciones técnicas) que se regían por el Modelo RNR y el Modelo ecológico, principalmente.

Es interesante observar cómo el Modelo RNR se ha ido incorporando de manera paulatina en el discurso de los delegados, incluso en aquellos que venían trabajando con modelos más clásicos, tal como se puede apreciar en la siguiente narrativa:

"Yo creo que igual es bastante difuso el modelo, como que está siempre en construcción y ahí tratando de buscar nuevos modelos. Cuando entré, lo que yo conocía que era el modelo socio-educativo…donde se buscaba ciertas necesidades, potenciarlo desde lo educativo, desde, entregar herramientas a los jóvenes y ponerles la técnica a través de las entrevistas, módulos de trabajo, principalmente. Después el trabajo como buscando nuevos lineamientos teóricos, aparecían esos modelos canadienses, aparece el modelo de riesgos, necesidades y respuesta, que es como lo que ahora estaríamos, supuestamente, enfocados". (Delegado, Región de Valparaíso)

Pese a esto, varios delegados hicieron hincapié en que estos modelos muchas veces eran poco aplicables a la realidad local, que estaban en construcción y que no había claridad de cómo implementarlos en la práctica diaria. De manera interesante, el Enfoque de Desistimiento, sólo fue nombrado por una OCA en particular, aunque algunos delegados mencionaron algunos de sus elementos, sin necesariamente ligarlos al enfoque. Esto es relevante, ya que la inclusión de este enfoque podría generar poca resistencia al ir en consonancia con algunas prácticas y miradas ya incorporadas por la mayoría de los delegados. Trabajar desde las fortalezas, potenciar el vínculo, incluir a la comunidad y a las familias, aparecen como ejes relevantes en las narrativas:

"…también en el trabajo de vincular, entonces si lo ves desde ese enfoque es posible generar más lazos que o generar una confianza o por ejemplo, celebrar el beneficio o cosas buenas que ha hecho, te permite a ti mismo que él te posesione como una figura de validación, y en la medida que te tiene como una figura de validación, no es cierto, va a adecuarse mejor al proceso de intervención y va a lograr lo que queremos todos que es la reinserción social,

pero yo diría eso desde las capacidades, desde las fortalezas, desde ahí" (Delegada, Región Metropolitana)

Otro elemento a destacar es que ningún programa se rige u orienta por un solo modelo en particular. La mayoría de los participantes relevaron la utilización de diversos enfoques y modelos para planificar y diseñar la intervención[14]. Estos se resumen en el siguiente recuadro:

Tabla 17 Enfoques y modelos de intervención mencionados por los equipos ejecutores

- ✓ **Justicia Restaurativa**
- ✓ **RNR**
- ✓ **Sistémico**
- ✓ **Ecológico**
- ✓ **Enfoque vincular**
- ✓ **Enfoque de redes**
- ✓ **Enfoque de género**
- ✓ **Enfque de derechos**
- ✓ **Evolutivo**
- ✓ **Socio-educativo**
- ✓ **Modelo Multidimensional de Intervención Diferenciada con Adolescentes (MMIDA)**
- ✓ **Multidimesional**
- ✓ **Pedagogía amigoniana**
- ✓ **Cognitivo-conductual**

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los discursos de los delegados en el contexto de los grupos focales realizados por este estudio.

[14] Se debe tener en cuenta que, como se ha adelantado, los delegados mencionaron estos enfoques y /o modelos, pero no profundizaron en su contenido.

Esta aplicación ecléctica de modelos y enfoques hace que muchas veces no se logre profundizar en ninguno de ellos, lo cual se hace evidente en el hecho de que varios de los delegados no logran comunicar qué entienden ellos por cada enfoque en particular y cómo se traducen éstos en la práctica diaria con los usuarios. En ese sentido, la declaración de la utilización de un modelo o enfoque por sobre otros, queda muchas veces a nivel testimonial y no hay claridad que esto genere algún sello o impacto en la intervención.

Casos excepcionales los constituyen los proyectos de los organismos Tierra de Esperanza y Llequén, que utilizan el Modelo Multidimensional de Intervención Diferenciada con Adolescentes (MMIDA) –desarrollado por la Universidad de la Frontera–, que permite distinguir las intervenciones de acuerdo a una tipología según los perfiles y trayectorias delictivas de los usuarios. Ambos equipos ejemplificaron con profundidad el correlato práctico de utilizar este modelo de intervención. Aunque el hecho de que cuenten con un modelo se considera una buena práctica puesto que este permite estructurar y orientar la intervención, facilitando la labor de los profesionales, este modelo en particular no contiene todos aquellos elementos relevados por la evidencia para facilitar el proceso de cambio, ni tampoco rescata mayores factores dinámicos.

Por último, en cuanto a diferencias respecto de tipo de programas evidenciadas, los delegados de SBC utilizan principalmente un enfoque basado en la Justicia Restaurativa, mientras que los de MCA se orientan por el enfoque RNR, aunque señalan que no tienen clara su aplicabilidad, debido a la condición de inimputables de sus usuarios.

Contenidos, estrategias y prácticas

Respecto del contenido de las intervenciones, la mayoría de los profesionales tuvo dificultades para describir los contenidos de las intervenciones de manera profunda o detallada. El foco estaba principalmente puesto en la construcción del vínculo con el usuario durante cada intervención, la preocupación por éste, y el brindar el apoyo y contención que éstos necesitaban durante el proceso. En este sentido, señalaron que las contingencias de la vida de estos jóvenes hacían que muchas veces no se pudiesen trabajar los objetivos del PII de manera ordenada y continua, tal como lo evidencia el siguiente relato:

> *"Es muy difícil como delegado, sentarse el día lunes y planificar ¿qué es lo que voy hacer durante toda la semana? ¿Por qué? Porque las contingencias, que te llaman, que fue detenido, que hay que ir a audiencia, que lo acuchillaron, que tuvo una pelea y no puede levantarse, que peleé con mi familia, que me fui de la casa, estoy viviendo en la calle... Son muchas contingencias, es súper difícil conjugar los objetivos de tu intervención con las contingencias que vas teniendo con los chiquillos en su día a día, y ahí me molesta un poco, en mi programa siempre lo expongo, para uno sería mucho más fácil aplicar el plan de intervención, y no hacerse cargo de las contingencias que le pasan a los chiquillos porque es de la puerta del programa para afuera" (Delegado, Región Metropolitana)*

Respecto al rol de los usuarios en cuanto al PII, aunque la mayoría de los delegados refiere que éstos tienen una participación activa en su diseño y aplicación, esto no se condice con el discurso

de los jóvenes, quienes en muchos casos ven el programa como un lugar donde ir a "firmar" o a "conversar con el delegado". En este sentido, no se observa que los jóvenes incorporen los programas como instancias terapéuticas o de reinserción, sino más bien como un proceso de apoyo personal por parte del delegado (no de la institución) y un control administrativo:

> *"-Entrevistadora: ¿Y te contó algo sobre tu plan de intervención, tú sabes lo que es «plan de intervención»?*
>
> *-Entrevistada: Plan de intervención… creo que no.*
>
> *-Entrevistadora: ¿No?, es como la planificación de las actividades que van haciendo*
>
> *-Entrevistada: Ah sí, es que allá tienen unas guías, así como eso y puros cuadrados y ya esto… los planes, pero yo no le pongo mucha atención en realidad, pero trato de mirarlas y me dice «ya hoy día vamos a hacer éste» y hacemos eso, me hace dibujos no sé, o cartas, después me dice oye haz éste" (Usuaria de PLA)*

En cuanto a los contenidos de las sesiones con los delegados, la mayoría de los usuarios describió conversaciones cotidianas ("cómo estoy, cómo estuvo mi semana, qué he hecho en la semana…") y sólo en casos puntuales fueron capaces de identificar temas propios de la intervención y los objetivos de la misma, utilizando un lenguaje normativo que reflejaba una clara sobre adaptación a las instituciones sociales de protección y control.

El elemento más complejo de pesquisar durante el proceso de recolección de datos fueron las estrategias concretas utilizadas para la intervención, es decir, el contenido y quehacer de la práctica diaria con los jóvenes, especialmente en las sesiones individuales con los delegados. Sólo equipos puntuales detallaron su metodología de trabajo, describiendo el contenido de los módulos, material utilizado y estrategias pedagógicas. En estos casos, se destacaba además de la atención individual, la participación de los jóvenes en talleres estructurados por temáticas específicas, tales como talleres socio-educativos o sesiones grupales de educación respecto de temas vinculados a su situación judicial. En otros casos, además de las sesiones con los delegados, los jóvenes recibían sesiones con profesionales de apoyo, tales como psicólogos, educadores, o especialistas en apresto laboral. Con todo, estas intervenciones nunca superaban más de dos prestaciones a la semana, las cuales muchas veces eran intercambiables con otra actividad. Por ejemplo, si el joven tenía que hacer una diligencia para buscar un documento relacionado al programa o para buscar trabajo, esto también contaba como una sesión en el programa.

Una queja persistente de los delegados, fue la de no contar con manuales, programas u orientaciones para trabajar los temas puntuales que se evaluaban en el PII. Incluso, varios delegados comentaron que debían invertir tiempo para bajar material disponible en internet que los ayudara a abordar temáticas específicas:

> *"Por ejemplo, en internet hay cartillas de trabajo del programa Chile Crece Contigo, ahí uno la baja y las va trabajando con los chicos, y está lleno de*

cartillas para estimulación, música, y apego, según las necesidades" (Delegado, Región del Biobío)

Sin embargo, tras el Análisis Documental se identificaron casos excepcionales, entre ellos Opción, San Pablo y Fundación Esperanza, que cuentan con un Manual de Delegado o documentos guías para la intervención, en los cuales se desarrollan diferentes temáticas y posibles actividades para realizar con los usuarios durante las entrevistas enmarcados en una metodología modular.

Es importante destacar que se observó que la estrategia de intervención primordial es a nivel individual. La familia y la comunidad, se establecieron como áreas complejas de intervenir, aunque muchos delegados plantearon que era justamente en esos contextos donde debería centrarse la intervención:

"Nosotros tenemos que involucrarnos con la familia, pero muchas veces la familia también tiene un rechazo a la intervención del delegado, tiene un rechazo hacia los cambios que nosotros buscamos generar en el joven porque de parte de ellos tampoco hay una intención de que el joven cambie" (Delegado, Región del Biobío)

En este aspecto, el Análisis Documental arrojó resultados similares, puesto que en menos del 20% de los expedientes de ejecución revisados se registraron actividades o talleres grupales, destacando entre los programas PLE registro de módulos grupales en un 60% de los expedientes, lo que es una excepción. Por otro lado alrededor del 80% de los expedientes analizados menciona talleres o módulos individuales, destacando MCA con un 100%.

Respecto a las intervenciones enfocadas en necesidades o perfiles particulares de usuarios (casos "complejos", agresores sexuales, inmigrantes, entre otros), los delegados manifestaron que no tenían las competencias necesarias para hacerles frente. La estrategia más común para sobre-llevar estas dificultades era realizar un análisis de caso para construir una estrategia de trabajo conjunta dentro de los equipos de trabajo (lo que deja de ser viable mientras más pequeño sea el equipo). Otra estrategia de algunas OCAs era contar con un profesional a nivel central experto en un área y encargado de capacitar y apoyar los casos más difíciles. Así mismo, sólo algunos equipos rescataron y valoraron el apoyo de profesionales especializados que brindan asesorías técnicas externas (iniciativa de apoyo enmarcada en el Plan de Responsabilidad Penal Adolescente impulsado por el Ministerio de Justicia[15]) como un recurso para trabajar con casos complejos.

Por último, en cuanto a las diferencias entre los programas, sólo los delegados de PLA y PLE entendían su rol como interventores, más allá de cómo definieran el contenido y fundamento de las intervenciones mismas. No obstante, lo anterior no ocurre en el caso de la mayoría de los delegados: en el caso de SBC, los delegados sienten que la intervención propiamente tal, más allá del cumplimiento del servicio comunitario, no es parte de su rol ni del objetivo del programa. De forma similar, en el caso de PSA, muchos delegados mencionaron que este programa "no estaba definido por ley", de manera que percibían como ambiguos sus objetivos en términos de

[15] El Plan RPA se desarrolló durante los años 2015 y 2016 y contempló distintas medidas para mejorar la gestión de la Justicia Juvenil, elaboradas por el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, en el marco de un trabajo intersectorial con el Ministerio del Interior y Seguridad Pública, la Subsecretaría de Prevención del Delito, el Servicio Nacional de Menores y la Intendencia Metropolitana.

intervención. Por último, en el caso de MCA, los delegados consideraban su rol como delegados limitado al acompañamiento jurídico de los usuarios y a la habilitación de los usuarios para su participación en audiencias, aun cuando pocos podían describir en qué consistía esta "habilitación".

Estrategias para facilitar la adherencia

La motivación para favorecer la adherencia era entendida como uno de los elementos clave de los programas junto con la construcción del vínculo entre los delegados y los jóvenes, ya mencionado anteriormente.

> *"El trabajo de nosotros es de motivación, de potenciar las habilidades que él está teniendo, desde el ámbito social, donde claramente hay un contexto donde él puede dormir tranquilo, que nadie lo persigue, y que no tiene que estar preocupado porque esta con una orden de detención, donde hay una mamá que no está cautelando la hora a la que él va a llegar o no, porque antes se perdía, y porque puede dormir sin su fantasma que le habla, por su consumo de drogas, en fin un sin número de situaciones que en las sesiones con el que tenemos se tienen que ir reforzando, o sea, objetivo de reforzar habilidades van en la mayoría de los planes de intervención con los chiquillos, el contraste que hay entre la realidad en que ellos venían, y la que el proceso le puede ofrecer, es un mundo". (Delegado, Región del Biobío)*

No obstante, la relación entre apoyo, motivación y vínculo entraba en conflicto con el control, lo cual traía como consecuencia diversas maneras de "fomentar" la adherencia. En este sentido es posible observar un continuo en estas estrategias que van desde la promoción de cambios instrumentales, basados en la lógica del castigo o de la pérdida de un beneficio, hasta algunas basadas en las consecuencias en otros significativos o en la obtención de un beneficio mayor en el largo plazo.

Tal vez la práctica más recurrente era la centrada en incentivos negativos, ejemplificada por los delegados para mostrar las estrategias para lograr la adherencia de los usuarios al programa a través de resaltar e insistir en las consecuencias perjudiciales ante faltas e incumplimientos. No obstante, esta estrategia no siempre era efectiva, ya que, según los equipos, muchos usuarios sabían que podían asistir de forma mínima e intermitente sin que ello tuviera consecuencias reales (esto se relaciona con que muchas veces los magistrados desestimaban los incumplimientos reiterados de los jóvenes, dejando sin efecto la información provista por los delegados a cargo respecto a la respuesta del joven frente a la sanción o medida).

También en casos más puntuales, fue mencionada la estrategia de vincular a los padres o tutores como aspecto fundamental para el logro tanto de la adherencia como para favorecer la efectividad de las intervenciones, aun cuando esto no aplicaba a todos los casos (por ejemplo, en caso de usuarios donde sus familias están vinculadas al delito y no son idóneos para reforzar los aprendizajes).

Menos frecuente que la estrategia anterior, es la que se observa en los discursos de algunos delegados que acentuaron su intento por promover incentivos positivos, posicionando al programa como una "oportunidad de cambio", de salida del mundo delictivo, remarcando las

ganancias obtenidas al desistir del delito (“dormir tranquilos, sin que nadie te persiga, hacer feliz a tus papás…”).

3.3. Vínculo delegado-usuario

Razón delegado-usuario

Casi la totalidad de los delegados afirmaron tener entre 18 y 20 usuarios, independientemente del programa que formaran parte. La excepción a esta regla la constituyen proyectos dónde, por la baja precipitada de ingresos, el equipo se redujo a conformarse por uno o dos miembros, tal como refiere una delegada:

> *“Bueno señalar primero que mi proyecto esta licitado por 22 plazas, y desde que yo ingrese que fue septiembre del año pasado, nunca he tenido menos de 22 plazas, siempre he tenido sobre atención, yo he llegado a tener hasta 30 casos, siendo yo la única delegada, actualmente tengo 25 jóvenes que están digamos vigentes en SENAINFO, y que yo intervengo.” (Delegada, Región del Biobío).*

No obstante lo anterior, se debe destacar que los equipos comúnmente hicieron la salvedad que este número de usuarios a cargo antes mencionado correspondía a los usuarios “vigentes”, es decir, con participación activa a través de contactos directos semanales. A esto se sumaban entre 2 a 4 usuarios “perdidos”, ya sea porque no era posible establecer un primer contacto o porque las acciones de rescate no habían surtido efecto (lo que corresponde comúnmente a usuarios con consumo problemático de drogas o en situación de calle). Esta consideración es interesante porque los delegados hacían notar que sus acciones orientadas a contactar o rescatar a los usuarios en terreno (en domicilio y alrededores), no es retribuida desde SENAME ya que la subvención solamente corresponde a los contactos efectivos, por lo que habría una percepción de “invisibilización” de estos esfuerzos.

Respecto a la razón delegado/usuario “ideal”, la gran mayoría indicó que sería en torno a 15 usuarios o menos, para poder realizar una intervención más profunda y efectiva. Un elemento importante para los delegados, es lograr tener una cantidad de usuarios que les permita tener flexibilidad para intervenir urgencias, usuarios que aparecen sin ser citados y contingencias diarias. Esto es claramente más complejo en regiones, donde muchas veces los delegados usan gran parte de su tiempo haciendo visitas domiciliarias a zonas lejanas.

> *“Pero ahí, lo que nos pasa es que, por ejemplo, si el delegado esta en Tomé y te está atendiendo en un espacio allá, que tenemos, ¿Qué pasa si llega un chiquillo con una alarma espontanea? obviamente hay alguien más que lo va a atender, pero él viene con la mentalidad de que lo va a atender su delegado, “o no, lo espero”, pero ¿cuánto me voy a demorar para acá? Entonces, tener más número de chicos, también hace que esté la posibilidad de ampliar.” (Delegado, Biobío).*

Esta flexibilidad es importante, ya que permite sostener un vínculo estable con los jóvenes, especialmente con aquellos con bajo o nulo apoyo familiar, que ven en el delegado una figura estable y de apoyo en su proceso de reinserción.

Cantidad, duración y contenido de los contactos

Ante la consulta por la cantidad de contactos, todos los delgados participantes mencionaron el requerimiento mensual de contactos directos establecido por las orientaciones técnicas. Respecto al logro de estos contactos, la experiencia es variada. Mientras algunos equipos identificaban este requerimiento como una meta poco plausible, reconociendo estar por debajo de la meta mensual (sobre todo en los casos de PLE, donde el requerimiento es mayor, de 6 contactos mensuales en vez de 4); existían otros equipos que decían lograr, aunque con esfuerzo, todos los meses este estándar. Respecto a las estrategias para lograr cumplir con el requerimiento de contactos mensuales, muchos delegados mencionaron que el programa financiaba el costo de la movilización de los usuarios al programa. En la misma línea, algunos programas disponían de vehículos institucionales para que los delegados se movilizaran a los territorios, los que les permitía realizar de forma más eficiente las labores de visita domiciliaria y rescate (sobre todo en Concepción y Antofagasta donde las distancias entre los centros y los domicilios de los usuarios son más amplias que en la zona centro del país), por lo que se logra de esta forma asegurar la adherencia de los usuarios al programa.

No obstante lo anterior, es importante constatar que en cuanto a las estrategias, no se mencionaron intentos por hacer las intervenciones más atractivas para los jóvenes o más dinámicas. Aunque algunos jóvenes resaltaron que mejoraban sus ganas de asistir cuando había actividades recreativas en el centro, como asados o convivencias, esto no apareció en el relato de los delegados, lo cual podría estar dando cuenta de una cultura bastante orientada al cumplimiento, más que a la intervención.

En este sentido, se observaron también incentivos a la base de la cantidad de contactos, tales como aumentar la subvención, tal como lo refleja un delegado:

> *"Tiene que ver con el tema del presupuesto del programa, también es un gran tema de repente las platas no alcanzan, nosotros tratamos de tener más contactos para que la subvención aumente, y si la subvención aumenta podemos contratar a otra persona, y pueda venir una media jornada, por ejemplo, eso es como los contactos están asociados a la subvención entonces igual se ve una lógica compleja para los proyectos." (Delegado, Región Metropolitana).*

Respecto de la duración de los contactos sí parece haber consenso entre los equipos, ya que en la gran mayoría de los casos se reconocía que la extensión del contacto giraba en torno a los 30 minutos, debido a la dificultad de mantener la atención de los usuarios por períodos más extendidos.

Al comparar la información respecto a la duración de los contactos con los usuarios, éstos solían reconocer una extensión similar o aún menor que la reportada por los delegados. La mayoría describían su compromiso con el programa como la obligación de asistir semanalmente a firmar y sostener una conversación acerca de novedades en su rutina y estado de ánimo con su delegado. Ninguno mencionó el PII, ni los objetivos del mismo, más bien referían al encuentro con el delegado como una instancia de supervisión de sus actividades y de su proceso judicial.

> *"Siempre que vengo para acá, llego, toco el timbre. Me siento ahí, pregunta mi nombre y van a buscar a mi Delegado. Mi Delegado me pregunta «¿cómo has estado?» del colegio, si trabajo, de todo. Como, así, otras cosas de mí, cómo he estado y todo, porque igual es una pura vez a la semana. Una vez a la semana que tengo que venir." (Usuario, PLE, Región de Valparaíso).*

En ese sentido, se observa una percepción del rol del delegado como un agente más bien administrativo de supervisión, sin tener absoluta claridad respecto de sus funciones y alcances.

> *"No lo tengo muy claro el rol de mi delegada, pero por lo que sé, ella es cómo la que hace los informes y después los manda para que los acepten, es como la que ve mi… lo que voy haciendo durante el tiempo, los cambios, lo que no he cambiado y todo eso." (Usuario, PLA, Región del Bío-Bío).*

No obstante, la mayoría de los jóvenes ven a los programas y a sus delegados de manera positiva, refieren que han recibido apoyo en sus intentos por cambiar y que les han facilitado su reinserción, especialmente en el ámbito escolar.

> *"Estoy en el programa de SBC. Estoy cumpliendo bien, lo que sé. Eh, no me ha ido mal, no he tenido ningún problema. Hasta el momento nada, me tratan bien, me ayudan, al contrario, en cosas que no me deberían ayudarme me ayudan. Me volvieron, me ayudaron a volver a estudiar, me están ayudando a buscar trabajo, todo eso." (Usuario, SBC, Región de Valparaíso).*

Monitoreo y mantención del vínculo usuario-delegado

En general cuando se consultó por acciones o estrategias orientadas a monitorear el vínculo entre delegado y usuario, no hubo un reconocimiento de ellas por parte de los delegados. Sólo se planteó el tema de la información a los jóvenes cuando iban a ser sujetos de un cambio de delegado. Esto es un elemento tangencial que afecta significativamente el desarrollo de un vínculo estable, debido a la alta rotación de delegados, tal como lo refiere una delegada:

> *"Y también lo que nos atañe a nosotros, es el tema de la rotación profesional, porque los chiquillos dentro de esto mismo y lamentablemente para ser reiterativas, como muchas veces el referente significativo no es potente, no es estable, no es potenciador de esta realidad para el joven, los chicos muchas veces nos ven a nosotras como profesionales, como entes de protección y de contención, y muchas veces por despidos laborales, por lo que sea, hay*

frustración, y esa rotación también refiere para ellos un quiebre en cuanto a las confianzas." (Delegada, Región del Bío-Bío).

En cuanto a los usuarios, no se logró constatar una práctica formal de supervisión o monitoreo del tipo de vínculo con sus delegados. Lo único que surgió a partir de las entrevistas a usuarios fueron instancias informales y superficiales donde se le preguntaba a los jóvenes si estaban contentos con sus delegados o si estaban de acuerdo con el tipo de trato:

"Encuestadora: ¿Y alguna vez alguien del programa te ha preguntado cómo te llevas tú con ella, cómo es la relación?

Encuestado: Sí, el tío Alejandro me dice como, sí, «¿cómo te llevai' con la tía?» Yo le digo «sí, bien, tío. Está todo bien»" (Usuario PLE, Región Metropolitana).

3.4. Participación del usuario

De forma transversal a los discursos de los delegados, se manifestó la importancia de incorporar a los usuarios en la construcción del plan de intervención o de trabajo y en la toma de decisiones dentro del trascurso del programa.

"Nosotros lo hacemos con los chiquillos, elaboramos el plan de trabajo, les presentamos los objetivos, los chiquillos dicen "me parece, no me parece, quiero cambiar este objetivo, sabe que no, me gustaría agregar este otro, me gustaría trabajar esto", en eso es como bien participativo. Cuando tenemos el plan de trabajo y los chiquillos lo aceptan les decimos "ya, entonces ahora ustedes créense sus propios objetivos, porque estos son los objetivos que a mí me gustaría trabajar contigo", que también tienen que ser súper reales, como decía en la droga, no es como que deje de consumir, no, es problematizar el consumo, disminuir el consumo, como cosas así, o problematizar la normalización del consumo." (Delegado, Región Metropolitana)

No obstante, al mismo tiempo se mencionó como un obstáculo para el logro de este requerimiento, la falta de interés y pro-actividad de los propios usuarios, por lo que muchas veces los delegados reconocieron la imposibilidad en la práctica de realizar un trabajo en conjunto con ellos. A esto se suma que el diseño del PII posee plazos limitados y breves, por lo que en virtud de cumplir con ellos (aun cuando los usuarios no asisten a todas las entrevistas de diagnóstico necesarias) y realizar un trabajo eficiente, los planes de intervención o trabajo se diseñan por los delegados, y el involucramiento del usuario consiste en "dar a conocer" los objetivos y metas planteadas.

"Lo que pasa es que cuando uno crea el PII, ellos tienen que estar de acuerdo. Primero se gestiona el diagnóstico, que tiene la información básica, luego, dependiendo de las necesidades se genera el PII. Y ellos tienen que estar de acuerdo, leerlo y firmarlo. Entonces eso es como la participación y la aprobación a lo que ellos" (Delegado, Región de Antofagasta).

A pesar de lo anterior, varios de los usuarios entrevistados expresaron que sí participaban en la construcción del plan (cuando saben lo que es), que se les ha informado de los avances y logros de metas, y en general, que les preguntan su opinión y se les entrega toda la información necesaria para el cumplimiento de la sanción o medida.

Por otro lado, respecto a la existencia de una Encuesta de Satisfacción Usuaria, algunos equipos mencionaron que cuentan con una, sin embargo, no existe una estandarización de la misma dentro de los organismos. Su formato (de acuerdo a un análisis preliminar de éstos) no es el más adecuado (muchas con formato auto-aplicado, pero con un diseño complejo para ser respondido por jóvenes) y aun cuando contaban con cuestionarios, en ningún caso los equipos identificaban la existencia de procedimientos para analizar esta información y utilizarla en la toma de decisiones.

Respecto al buzón de sugerencias y reclamos, es un requerimiento que se cumple en términos formales en los centros visitados, no obstante, los equipos utilizaban la estrategia de "requerir" a los usuarios a que "rellenaran" los formularios de opinión y sugerencias mes a mes, aun cuando no hubiera una necesidad ni disposición a hacerlo por parte de ellos, lo que fue corroborado por los usuarios durante las entrevistas. Algunos centros ponían hincapié en que este proceso fuese transparente y que los usuarios fueran testigos de ello:

> *"Por ejemplo, trabajamos también con el sistema de buzón de sugerencias. No sé si lo maneja, el buzón de sugerencias es una vez al mes donde cada uno tiene que enviarlo y es anónimo. Se trata de un buzón que es privado, el niño donde llena y dice todo lo que siente, o sea, si está de acuerdo, si está conforme en cualquier aspecto, ya sea desde la comunicación con las tías, de la infraestructura, del lugar dónde está, de los talleres, de la intervención, de todo. Y es anónimo. Entonces el niño pone solamente la edad. Entonces eso después se abre una vez al mes con uno de los niños presentes, porque la idea es tener un testigo de fe diferente que siempre sea uno de los niños, para que ellos se den cuenta que efectivamente son todos los buzones son enviados a SENAME. Que no hay ningún filtro, este sí, este no, no. Todos. Se hace, se llena el acta y se envía acá a SENAME. Ahí llenan todas las sugerencias, de si están conformes o no, pero en general no". (Delegada, Región de Antofagasta).*

Además, los equipos no fueron capaces de verbalizar la importancia de este mecanismo de consulta usuaria, ya que consideraban que más allá de registrar esta información a SENAINFO, los resultados no tenían una influencia real sobre la rutina del centro.

Por último, es importante constatar que la participación del joven, es concebida en general por los delegados como un requerimiento administrativo de SENAME, más que como un mecanismo de empoderamiento y de agencia, elemento clave para el proceso de desistimiento. Tampoco se vinculan estas prácticas a un enfoque de derechos y de un reconocimiento de los jóvenes como co-participes del proceso de intervención; reproduciendo una lógica asistencial.

3.5. Prestaciones básicas y redes

La articulación con la red de servicios es un gran desafío para las OCAs. Aunque algunas mencionan el desarrollo de convenios y estrategias de coordinación, estas no dan a vasto para cubrir las múltiples necesidades de los jóvenes. Estas coordinaciones ocupan parte importante de la gestión de los delegados y al no obtener resultados positivos o expeditos la mayoría de las veces los jóvenes terminan sin recibir la atención que les corresponde.

> *"El SENAME tiene convenios con salud, educación y justicia, drogas, todo eso, pero todos esos convenios son de administración directa de SENAME, todos los programas que tienen esos convenios son, CIP, CRC, el semicerrado, y eso, nadie más. Y nosotros como colaboradores del servicio, no tenemos acceso a eso" (Delegado, Región Metropolitana)*

Si bien algunas OCAs han ido asumiendo algunas de estas necesidades a partir de la baja respuesta de la red, la postura generalizada es que al no encontrar soluciones a las demandas de atención, la responsabilidad de cubrir estos servicios ya no es de los programas. Esto es complejo, ya que la falta de acceso a servicios reproduce lel abandono del que muchos de estos jóvenes han sido víctimas y amplifica su situación de exclusión social.

Prestaciones propias del proyecto

De manera interesante se observó que la gran mayoría de las OCAs no consideran que las intervenciones diferentes al trabajo uno a uno de los delegados, sean parte estructural o necesaria del programa. El enfoque general, es que estas prestaciones deben conseguirse a través de la red y que los recursos de la subvención no son suficientes para cubrirlas. No obstante, algunas OCAs especialmente las medianas y grandes, cuentan con algunas actividades terapéuticas o recreativas, que si bien no se aplican de manera sistemática, son reconocidas tanto por los usuarios como por los profesionales, como un elemento co-ayudante de la intervención. El siguiente recuadro expone las actividades, intervenciones y otras iniciativas mencionadas en los grupos focales y entrevistas:

Tabla 18 Síntesis prestaciones propias de los programas ejecutados por las OCAs

- ✓ Taller de reparación para jóvenes que han sido víctimas de violencia
- ✓ Taller de derechos
- ✓ Taller para agresores sexuales
- ✓ Taller para padres
- ✓ Taller de género
- ✓ Sesiones socio-educativos de desarrollo moral
- ✓ Taller de drogas
- ✓ Taller de habilidades sociales
- ✓ Taller de trabajo de las emociones
- ✓ Actividaes extraprogramáticas: futbol, paseos y fiestas

Fuente: Elaboración propia

Educación

El área educacional fue reconocida por todos los equipos como un objetivo fundamental dentro de la intervención desarrollada con los usuarios.

No obstante, debido al perfil de los usuarios, en su gran mayoría con un importante desfase escolar, con problemas de aprendizaje y trastornos conductuales-, suelen ser "mal recibidos" en las instituciones escolares, por lo que existe un arduo trabajo de vinculación que deben llevar a cabo los equipos para instar a dichas instituciones a recibir a los jóvenes en sus aulas. Pese a estos esfuerzos, la inserción escolar en instituciones convencionales es algo que rara vez se logra, en parte por la baja disposición de la comunidad en general y también porque la conducta y complejidad del perfil de los jóvenes hace que sean rápidamente excluidos de éstas.

> *"Creo que principalmente las dificultades con las que yo me he encontrado, es el clima que existe con respecto al perfil con el que trabajamos, yo creo que algo que cuesta mucho es primero decir de dónde viene uno, porque el chiquillo trabaja, o presentar al chiquillo que quieres que ingrese a estudiar, porque la primera reacción de los colegios es no, «no lo queremos aca», o «pucha sabes que no, justo no tengo matricula», entonces nos cuesta mucho, que la red confíe un poco en que el chico está motivado, en que en realidad va a cumplir y a motivarse, por supuesto es entendible que las instancias escolares tengan esos temores, porque también conocemos a los chiquillos con que trabajamos pero presiento que si no se eliminan un poco esos estigmas, es muy difícil reinsertarlos, es muy difícil que los colegios no comprendan que los chiquillos requieren y tienen todo el derecho a estudiar" (Delegado, Región Metropolitana)*

Sumado a estas dificultades, los delegados solían problematizar el indicador de usuarios "insertados" educacionalmente como un incentivo perverso, ya que éste podía traducirse en una gran cantidad de jóvenes estudiando en instituciones "2x1" o rindiendo exámenes libres, lo que refleja que la meta en la práctica puede cumplirse sin que exista un proceso sustantivo de avance en este ámbito.

Dentro de los facilitadores en este aspecto, se mencionó el Proyecto de Reinserción Educativa (en adelante PRE), centrado en el ciclo educacional básico, por lo que se reconocía como una necesidad replicar esta iniciativa para el ciclo educacional medio. Además, varios equipos comentaron que como estrategia para favorecer la adherencia, contaban con apoyo psicopedagógico en el centro y con un profesor de apoyo. No obstante, algunos equipos mencionaron que estas estrategias no tenían a la larga impacto alguno en la motivación de los jóvenes a estudiar:

> *"Teníamos que tener un profesor aunque no estuviera haciendo nada, entonces tuvimos que nuevamente contratar uno y empezar nuevamente con el tema de validación escolar, pero pudimos ver que tiene el mismo efecto que antes, los chicos no van, no adhieren, no están ni ahí, incluso piden voluntariamente ser*

inscritos a esta modalidad, de 2x1 porque les conviene, pero no van." (Delegado, región Metropolitana)

Salud

Salud general

Los delegados hicieron notar que los problemas asociados al acceso a la salud general que sufren los usuarios, se enmarcan en un sistema nacional de salud deficitario, que no logra dar respuesta a la población general, ni por consiguiente, a las necesidades de la población objetivo de los programas estudiados. El acompañamiento en el acceso a estos servicios implica un desgaste y pérdida de tiempo valioso para los delegados que en muchos casos deben acompañarlos en el proceso de pedir horas, de asistir y/o esperar a las citas médicas.

Salud mental y Prevención y tratamiento de drogas

Las necesidades de salud mental y de prevención y tratamiento de drogas son muy comunes entre los usuarios y, según los relatos obtenidos, ambas corresponden a ofertas muy deficientes y casi inexistentes en algunas regiones del país, como es el caso de Antofagasta.

> *"(…) en Calama no hay psiquiatra Infanto juvenil, que reciba a niños infractores de ley, y optamos por llevarlos a una consulta personal, pero cuando llevábamos al tercer niño, el psiquiatra nos dijo que «no atiendo a ningún cabro más, que es delincuente» y con los niños ahí presentes. Entonces no tuvimos ninguna evaluación, ningún dispositivo para poder trabajarlo, se tuvo que optar a buscar un psicólogo que tenía estudios en el tema de pericias, pero SENAME nos pide que sea un psiquiatra, y ya llevo tres años y no se ha hecho nada" (Delegado, Región de Antofagasta)*

La ausencia de oferta en salud mental adolescente en la red pública de salud, lleva a que algunos proyectos deban destinar gran parte de la subvención para financiar el tratamiento psiquiátrico de sus usuarios con profesionales privados, en los casos en que se identifica como una necesidad urgente. Esto también ocurre en los programas MCA, donde muchas veces se pesquisa un problema de salud mental, pero ante la carencia de evaluación esto no es considerado:

> *"Por ejemplo, hay un porcentaje que tu puedes pesquisar, y decir "este chico tiene un problema de salud mental evidente" pero que no se refleja en las audiencias por lo tanto pasa como normal, tu le haces ver eso al defensor, o consigues algún antecedente que tenga la familia si es que guardo algún papel, porque eso es lo otro, muchas veces en la familia no era tema, y paso en banda y no tienes como certificar, ¿entonces como tener un dispositivo mínimo en que se pueda evaluar? Porque si esperas el servicio médico legal que es como la instancia que uno reconoce, tienes como para tres o cuatro meses, eso es para la población general, entonces los chiquillos se pierden en eso, pero algo que sea una instancia mínima. Yo se que de repente la defensoría cuenta con algunos servicios que paga, para que hagan una evaluación de un sicólogo externo, pero eso tampoco lo reconoce el juez, entonces pasa necesariamente*

por el servicio médico legal, pero algún dispositivo o algo, alguien que se haga cargo de este tema que es una necesidad real. Para nosotros es más evidente, porque como estamos antes de la condena pero necesitamos integrar esos elementos al tribunal" (delegado, Región Metropolitana)

Algunos delegados refieren que muchos jóvenes quebrantan las medidas justamente porque sus trastornos de salud mental no son tratados, tal como se ejemplifica en el siguiente caso:

"Hay un joven que yo estoy atendiendo hace mucho tiempo, que ya tiene, o sea, es evidente que el chico tiene un trastorno de personalidad evidente, o sea, no es mi caso diagnosticarlo pero es un chico que tiene psicosis abiertamente cuando uno lo entrevista, entonces, dentro de eso los quebrantamientos han sido porque no puede adherir a un tratamiento o a la intervención. Entonces, en mí caso, he puesto, bueno, si no asiste pongo, y esto es lo más paradójico porque cuando voy en un momento, lo que solicitamos es la pericia del Servicio Médico Legal, pero fuimos en una época, le tocó a otro juez y el juez en vez de solicitar la pericia lo que hace es darle un año más de sanción, ¿entiendes cómo fue de loca la historia?. Bueno, entonces cuando vamos a hacer el plan para el otro año de sanción, tocó una jueza y la jueza acoge la solicitud y pide la pericia psiquiátrica, esto fue el año pasado en septiembre, hasta este año todavía no le hacen la pericia, o sea, es como así funciona el sistema ¿entiendes? Ahora nuevamente lo formalizan porque una señora, una vecina lo acusa de amenaza con la pistola" (Delgado, Región Metropolitana)

Respecto a la prevención en el uso de drogas, el vínculo con SENDA se identificó en varios casos como accesible y colaborativo. No obstante, el ámbito de tratamiento de drogas aparece como el más problemático debido a que es una necesidad identificada no sólo como recurrente en los usuarios, sino que muchas veces pone en riesgo la vida de éstos, lo que contrasta con la escasa oferta y lenta respuesta por parte de la red disponible. Esto a su vez trae consecuencias de incumplimiento y muchos jóvenes terminan siendo sancionados por circunstancias que se pudiesen haber evitado con acceso a tratamiento:

"Ahí uno se ve entrampado, si uno va a un lugar hace una intervención con un joven, y el joven esta con consumo, la intervención no llega a nada, ¿y debido a que? Al consumo del joven o al horario de intervención, y eso al final genera un informe de incumplimiento, que genera audiencia, y el joven como esta con consumo y en situación de calle, no concurre a la audiencia, queda con orden de detención, queda suspendido, hay que esperar hasta que lo encuentren, y después para que el magistrado le de un mes más" (Delegado, Región Metropolitana)

A juicio de los delegados, los protocolos de las instituciones de tratamiento no están adaptados para el tipo de población de jóvenes infractores, ya que al poner como requisito la "voluntariedad" al tratamiento, se hace complejo que los jóvenes se mantengan en tratamiento. Este obstáculo ha sido enfrentado en algunas ocasiones a través de estrategias alternativas por los equipos, como la vía legal (i.e. a través de una denuncia al tribunal de familia para levantar una solicitud de cupo en

hospitales por “riesgo vital”) para poder gestionar el acceso a tratamientos de desintoxicación, lo que no necesariamente garantiza su logro.

A lo anterior se suma que, según algunos de los delegados, en el caso de los programas de medidas (MCA, PSA) y también en SBC, no se cuenta con los convenios (SENDA-MINSAL) que cuentan los demás programas, aun cuando los usuarios poseen las mismas necesidades en este ámbito, lo que dificulta más aun el acceso a estos servicios.

Capacitación laboral

En el ámbito laboral se evaluó, por parte de los delegados, que las capacitaciones de la red son poco diversas, en el sentido de que los ámbitos o contenidos no logran motivar a los usuarios y también en cuanto a que no cuentan con una oferta diferenciada en las labores idóneas para los distintos territorios del país. Así, por ejemplo, en Valparaíso las actividades portuarias podrían ser una oportunidad de fuente laboral para los usuarios, la cual no ha sido explotada. Esto se problematiza por los delegados debido a que reconocen que muchos de los usuarios son mayores de edad, por lo que este ámbito se vuelve fundamental para su reinserción social.

Por otro lado, los delegados advirtieron que en la práctica muy pocos usuarios acceden a las capacitaciones ya que el perfil de la mayoría de éstos no cumple con los requisitos de ingreso, como por ejemplo, tener educación media, o que cuenten con el apoyo de un adulto significativo. Esto ocurre especialmente en los programas PSA y MCA, donde los usuarios son más jóvenes y no cumplen con los requisitos de edad y escolaridad requeridos por muchos de los programas.

No obstante, algunos equipos destacaron el Programa de Intermediación Laboral (PIL) como un facilitador en este ámbito, ya que es una iniciativa impulsada desde SENAME, que tiene como objetivo contribuir a la inserción laboral de jóvenes infractores de ley, de ambos sexos, condenados a sanciones de medio libre y privativos de libertad a través de la Ley Nº 20.084, mejorando sus condiciones de empleabilidad y apoyándolos con estrategias de intermediación laboral que aseguren tanto su colocación como permanencia en empleos del área formal. En efecto, este programa es tremendamente valorado por uno de los delegados:

> *“Si hablamos de capacitación, nosotros al menos en libertad asistida especial, contamos con por un lado las capacitaciones del SENAME, que no son tan buenas en términos de calidad, en términos de eficiencia, porque tienen problemas con las OTEC que tienen problemas para implementar, tienen restricciones por el ingreso de los jóvenes, preguntamos por el proyecto B que es una institución que nace en la zona norte de Santiago, y bueno ya depende derechamente de SENAME poder hacer el programa de intervención laboral que licito el SENAME claro. Que puedo decir, al menos la experiencia que yo tengo con ese programa que es el programa de mediación laboral, el PIL es buenísimo ahí se mantiene un contacto directo o fluido todas las semanas con el asesor laboral, del programa, y bueno por procedimiento del programa implica un apresto laboral para los jóvenes, fue una colocación laboral, fue un seguimiento del desempeño laboral, coordinaciones con el empleador del joven”. (Delegado, Región Metropolitana)*

En contraste con lo anterior, la percepción de otros delegados es que también para el ingreso de los usuarios a este programa deben enfrentar requisitos exigentes:

> *"Trabajamos con el PIL que es un programa de intervención laboral, el tema es que este programa que debiese ser súper expedito, y para todos los jóvenes pide requisitos que son irrisorios, cómo que el joven tenga cuarto medio. O sino asiste a la primera entrevista, es egresado, no tuvo adherencia". (Delegado, Región Metropolitana).*

Esto llama la atención ya que, aún cuando esta percepción de obstáculos para el ingreso a capacitaciones fue visibilizada por numerosos equipos, de acuerdo a la normativa e información oficial recabada por este estudio, no se identificaron formalemente tales requisitos para el ingreso de los usuarios (considerando el PIL u otros programas impartidos por SENAME), lo que evidencia falencias que podrían atribuirse tanto a la transmisión de información por parte del Servicio como a la comprensión de la misma por parte de las OCAs, pero en cualquier caso, esto impacta en el acceso efectivo de los usuarios a la oferta programática disponible.

Sistema de Justicia

La coordinación de los programas con el sistema judicial es sin duda uno de los nodos críticos que resaltaron todos los equipos participantes en el estudio. A continuación, se resumen algunos de los temas más mencionados en este ámbito.

Falta de especialización del sistema de justicia

Es generalizado el sentir de los delegados con respecto a la falta de especialización de los operadores del sistema de justicia para tratar con jóvenes infractores. Un ejemplo de esto, es la heterogeneidad de los criterios de los magistrados, que se refleja en la distribución de los usuarios según perfiles en los distintos programas en las regiones estudiadas.

> *"Me parece el tema de los criterios que tiene justicia, tribunales con el Sename. Criterios que no están unificados, se ve a simple vista que hay una descoordinación en cuanto al trabajo con los jóvenes y claro, lo ideal sería que esos instrumentos coexistiera la figura de un consejero técnico en tribunales para que fuera especializado porque en realidad ahora lo que hay es una sala destinada a ver al audiencia de los jóvenes, pero especialización yo creo que es muy grande la palabra, considerando que van rotando 2 jueces cada 6 meses. Empezar por el principio digamos, una vez que el joven está siendo procesado y va a ser condenado, que ya tenga un diagnóstico de parte del tribunal para que llegue a la sanción más idónea porque nosotros tenemos jóvenes que están como en 4 sanciones y no es el perfil de nosotros, si nosotros el perfil es de baja complejidad y que sea fácil insertarlo dentro de la comunidad, pero en realidad tenemos perfiles que no corresponden a un Servicio Comunitario" (Delegado, Región de Valparaíso)*

En Antofagasta, por ejemplo, actualmente sólo se ejecuta un programa PSA con sólo 2 usuarios vigentes, y la misma tendencia de una baja sorpresiva de jóvenes derivados a esta medida también se observó en Concepción. De forma similar, sorprendió que en la Región Metropolitana los

delegados casi no hicieran distinción entre el perfil de usuarios de PLA y PLE, mientras que en la mayoría de las regiones sí se reconocía una correspondencia de una mayor complejidad de los casos correspondientes a PLE, por ejemplo. Quizás por lo anterior, en Concepción varios delegados de PLE hicieron sentir su preocupación por recibir progresivamente menos cantidad de usuarios, debido a haber detectado una tendencia reciente de los magistrados por optar por otorgar sanciones menos gravosas. Otro aspecto que muestra el impacto de los criterios judiciales sobre la intervención, es la duración otorgada a sanciones y medidas, ya que en algunos casos se dictan por periodos tan breves, que no permite a los programas establecer un vínculo con los usuarios, ni menos, realizar acciones de intervención significativas. Por ejemplo, varios delegados de PLA expusieron experiencias de usuarios sancionados por menos de un mes. Esto es naturalmente recurrente y esperable para usuarios de MCA, donde la duración de la medida se percibía como impredecible por parte de los delegados.

Si bien el criterio de los jueces pueda parecer un factor externo a los programas, podría tener una gravitación, junto a otros factores, en la baja en los ingresos a determinados programas. Sin duda esto tiene consecuencias fundamentales en los recursos económicos con los que cuentan los proyectos, y por lo tanto, un impacto directo sobre la estabilidad de los equipos. Al mismo tiempo, ya sea cuando la duración de las sanciones y medidas es breve y/o variable, o bien, cuando los perfiles de los usuarios remitidos no se adecúan a la población objetivo de cada programa, se dificulta enormemente la labor de los delegados y la efectividad de las intervenciones.

Coordinación con el sistema de justicia

Pese a que la ejecución de los programas exige un flujo de información constante desde los programas hacia el sistema de justicia, esto no se percibe por los delegados como una comunicación efectiva, sino más bien como una "rendición de cuentas" a una contraparte que no provee de ningún tipo de retroalimentación. Esto se planteó muchas veces por parte de los delegados con ejemplos de instancias de audiencias, donde ni jueces ni defensores[16] estaban al tanto de los informes enviados por los programas a tribunales, detectándose vacíos de información que podrían, a la luz de lo señalado por los entrevistados, impactar sobre los procesos de intervención:

> *"Han habido instancias de audiencia en donde los abogados defensores, en audiencia le dicen al chiquillo «tu anda no más[al programa de sanción], preséntate y te vai». Abogados defensores de RPA que supuestamente están especializados en RPA, si tú le dices eso a un chiquillo, que además es el abogado, vas con ese discurso que por supuesto es contradictorio, que tu le digas que no, que no viene a firmar no más. Entonces como que todo conjuga" (Delegado, Región Metropolitana).*

No obstante, se debe destacar que esta percepción acerca de la eficacia de la comunicación con el sistema de justicia varía enormemente de proyecto en proyecto, de acuerdo a la realidad de cada localidad. Existen casos puntuales estudiados, que coinciden con las comunas más pequeñas, que describieron esta comunicación como eficiente y fluida. También se rescata la figura del Coordinador Judicial como un apoyo altamente valorado:

[16] Los equipos ejecutores no se refirieron al papel de los fiscales y/o Ministerio Público en estas instancias.

"Yo creo que va en el desconocimiento, el trabajo en defensoría desconoce justamente el trabajo que nosotros hacemos, yo estaba en audiencia presentando los antecedentes del caso, y el defensor me dice «ah, pero lo quiere quebrantar» como si yo quisiera quebrantar al joven, entonces derechamente no está entendiendo el vinculo que yo mantengo con el joven, el trabajo, todo lo que hemos conversado con el joven, todo lo que nos hemos proyectado también a trabajar, entonces desde el desconocimiento él hace un juicio, que me está satanizando a mí más encima. Contamos sí, como recurso, con el coordinador judicial que es del SENAME, que al menos en Puente Alto funciona espectacular, si nosotros requerimos actas de audiencia, o distintas gestiones, un documento, podemos contar con él, si porque es más chico, y nos conocemos" (Delegado, Región Metropolitana)

Por último, se observa que existen diferencias entre lo que se entiende por resultados esperados a nivel legal y a nivel terapéutico, los cuales muchas veces son contrapuestos y generan una pugna sobre todo con los abogados defensores. Esto es complejo, ya que los programas se rigen de alguna manera por el principio de la mínima intervención, pero al mismo tiempo buscan resultados que son difíciles de conseguir en períodos cortos o con intervenciones de muy baja intensidad:

"Y el problema también es con los defensores, porque son los defensores los que ponen como la traba. Con nosotras, por ejemplo no sé, un adolescente acusado de violación a menor de 14 años, el adolescente dice que él no fue, o incluso por receptación, por lo que sea, el abogado dice «yo no voy a dejar que mi adolescente esté suspendido un año entero si puede ir a cumplir 30 horas a Servicio Comunitario», y es como claro, pero una cosa es prevención, es antes de la sanción y lo otro es sanción, entonces la idea es velar por el adolescente, «no pero es que es demasiado…– ¿cómo dicen[los defensores]? Tienen un término, no me acuerdo…– es demasiado 'gravoso' que el adolescente vaya una vez al mes o una vez a la semana por 1 año y que quede con los papeles limpios y que se reinserte en la sociedad, que vuelva al colegio o que trabaje, lo que sea a que vaya 30 días a donde sea o 1 mes o 15 días»" (Delegada, Región Metropolitana)

Otros significativos

Se observa que no existe consenso entre los equipos con respecto a la importancia de la participación e inclusión de los otros significativos en la intervención de los usuarios del programa. Esto porque fue recurrente que entre los discursos de los delegados que, si bien en las orientaciones técnicas de los distintos programas se sugiere, recomienda e incentiva incorporar a los padres, familiares y/o adultos de los usuarios; esto es visto como una "recomendación" pero no como una "exigencia". Lo anterior se vería reforzado por el hecho de que el contacto con familiares y/o adultos no constituye un "contacto directo" en términos de los requerimientos

definidos por SENAME, lo que lleva a que no sea considerada como una actividad que justifique la dedicación del escaso tiempo con el que cuentan los delegados.

No obstante, la inclusión de la familia, no se consignó necesariamente como una acción terapéutica y un eje de intervención en si mismo, sino más bien como un elemento ligado a la información:

> *"Siempre se hace contacto con la familia, entrevistas para mantenerla informada del proceso del joven, etcétera, pero de acuerdo a su historia y sus trayectorias a veces no contamos mucho con el apoyo de la familia, tratamos de buscar un tercero significativo que sea como complemento para la intervención, para ayudar a este proceso de responsabilización, y lo que se vaya presentando propiamente del caso pero en general, el rol más que nada es de mantenerlos informados del proceso del joven, de las consecuencias, a veces se constituyen como un apoyo para con el delegado y con el joven, mientras se cumple este proceso de sanción judicial, etcétera, pero en general la mayor parte de las veces no contamos con ellos, esa es la verdad" (Delegado, Región Metropolitana)*

De hecho, muchos delegados mencionaron que el tiempo que disponían para hacer las visitas domiciliarias era tan breve, que las acciones en terreno consistían en informar brevemente, en 10 o 15 minutos, de las obligaciones del usuario con el programa (asistir a citas, a audiencias, etc.).

Sin embargo, en general los equipos resaltaron la importancia de promover la participación de los adultos significativos en los casos en que esto era beneficioso para el usuario, pues también existen realidades en que el adulto no es un buen ejemplo o no motiva la buena conducta del joven. No obstante, su reconocida importancia, por lo general el trabajo de involucramiento de las redes de usuario no se mencionó como una práctica frecuente, más allá del requerimiento de asistir con un tercero (únicamente) a la reunión de ingreso o acogida. Tal como se menciona más adelante, algunos programas incorporaban talleres para padres, pero estos no eran administrados de manera estable y finalmente terminaban participando los apoderados de los jóvenes que estaban más involucrados con el programa.

4. Eje de Gestión

4.1. Administración de la información

Sistemas de administración de información

La gran mayoría de los proyectos cuentan con sistemas informáticos propios para la administración de información, así como los procedimientos de registro y almacenamiento de información también dependen de la administración interna. En la mayoría de los casos consideraban el sistema adoptado internamente como ineficiente, lo que coincidía con el diagnóstico que realizaban sobre SENAINFO. Sólo en el caso de Corporación Opción, los delegados de algunos de sus proyectos destacaron que se estaba iniciando la implementación de un nuevo

sistema interno de información, que ya habría mostrado abreviar los tiempos dedicados a labores administrativas, por lo que lo identificaron como un facilitador de la gestión de información.

Ahora bien, las deficiencias señaladas por los delegados con respecto a SENAINFO, en parte se evidenciaron al momento de gestionar la información para realizar el análisis documental de los expedientes individuales, ya que en base a este requerimiento los proyectos debieron escanear los documentos, puesto que se estimó que la información disponible en la plataforma era incompleta. Esto llama la atención considerando que son documentos claves para el desarrollo de cada sanción o medida, y parte del registro exigido por las Orientaciones Técnicas. En efecto, al realizar el análisis documental de esta información, se evidenció un conjunto de documentos pertenecientes a las OCAs parcializados, sin un orden identificable, correspondiente a más de un usuario en un mismo archivo y contenidos en diferentes formatos (PDF, Word, JPG y Excel, entre otros), por lo que en términos generales se observa una gestión bastante deficiente de la administración de información referente a los usuarios. Más aún, el principal hallazgo del análisis de los expedientes es que no existe una forma estandarizada para registrar la información, puesto que para todos los documentos, cada OCA y en ocasiones cada proyecto, contaba con su propio formato, variando estos en orden, profundidad y contenido.

Tiempo administrativo estimado

> *"Yo todos los días llego en la mañana a hacer mis registros por horas y horas, el mismo registro en distintos papeles, en distintas carpetas, es un trabajo que finalmente te termina agobiando, te termina cansando, que te llamaron por teléfono e hiciste una gestión educativa y, bueno, tienes que anotarlo, anotarlo aquí, acá, en 4 lugares distintos, anotarlo por todos lados, entonces, finalmente, entorpece tu trabajo diario y se pierde el foco que es trabajar directamente con el chiquillo cara a cara y hacer una sesión educativa, el tiempo es súper escaso(…)" (Delegado, Región del Bío-Bío)*

El relato anterior es representativo de lo señalado por los distintos equipos ejecutores, que de forma casi unánime estimaron que dedicaban en torno a un 60% de su tiempo a trabajo únicamente administrativo. Esto es, ingreso de información a SENAINFO, a plataformas internas, redacción de informes de ejecución, registro de intervenciones, entre otras actividades. Aún más, muchos profesionales lamentaron realizar trabajo administrativo fuera de su horario laboral, para poder cumplir con los plazos requeridos.

Si bien los equipos comprenden la importancia de registrar los procesos y de "rendir cuentas" a las autoridades para contribuir a la transparencia, perciben –por un lado– un sin sentido de los informes reportados a Tribunales y –por otro– una gran desconfianza por parte de SENAME. En el primer caso, muchos advirtieron que sus esfuerzos en la redacción de informes resulta estéril, toda vez que no cuentan con una contraparte activa que tome decisiones a partir de dichos datos. Por otro lado, se reiteró la percepción de un exceso de control (especialmente por el Oficio Circular Nº7) que obstaculizaba incluso los procesos de intervención, pues se considera que se obliga a los usuarios a firmar abundante documentación y a centrar su paso por el programa en el "deber de firmar":

"(…) Nosotros llevamos años explicándole a los chiquillos que no se va a firmar, sino que se va a hacer un proceso socioeducativo, y ahora vamos y le decimos, «mira nosotros te hemos dicho siempre que no vienes a firmar, pero me están pidiendo que firmes» entonces el chiquillo me queda mirando así como «no entiendo nada» … ¿te fijas? ¿Dónde queda la credibilidad profesional?" (Delegada, Región Metropolitana)

Con todo, la carga administrativa genera frustración en los delegados, por destinar más tiempo en esto que en el contacto directo con los usuarios y, en segundo lugar, porque se considera que el sistema de información podría optimizarse, debido a la evidente duplicación de labores (reporte a SENAINFO y Sistema interno).

4.2. Capacitación

Al plantear la temática de las capacitaciones a los profesionales, se observó que a la mayoría de los equipos les costó identificarlas temporalmente (muchos habían participado hace bastante tiempo), más aún cuando se buscaba indagar acerca de las características de estas instancias de formación: qué entidad las dictaba, qué temáticas se abordaban, si se respaldaban por una certificación formal, por ejemplo.

Pese a las dificultades, sólo los delegados con más experiencia en sus cargos mencionaron haber participado alguna vez en capacitaciones impartidas por SENAME y en otras propias de sus organismos. La regularidad de estas instancias parecía bastante aislada, toda vez que los delegados jóvenes de los mismos equipos no aportaban con su experiencia en éste ámbito.

Por lo anterior, la estrategia de varias OCAs que no impartían capacitaciones, era generar estrategias para incentivar la formación continua de sus equipos, como brindar flexibilidad horaria a quienes deciden continuar su formación. En tanto que determinadas OCAs utilizan la estrategia de co-financiar las capacitaciones de acuerdo a los intereses y motivaciones de los delegados o financiar cupos limitados de capacitaciones para algunos de sus miembros.

De acuerdo a lo referido por los delegados durante los grupos focales, se identificó que tres instituciones realizan capacitaciones periódicas y pertinentes: *SERPAJ CHILE, Novo Millenio* y *Opción*.

No obstante, lo más común fue que los equipos –más que referirse a su experiencia de participación en capacitaciones–, solían abordar este tema levantando las falencias percibidas en éste ámbito. En efecto, los delegados se mostraron bastante auto-críticos con respecto a sus competencias y herramientas para realizar sus funciones, diagnosticando varias necesidades de capacitación, tales como (en orden de mayor a menor mención): actualización en temas relativos al consumo de drogas (nuevas tendencias), test diagnósticos, estrategias motivacionales, abuso sexual y adolescencia, abordaje de inmigrantes (en las regiones de Antofagasta y Bío-Bío), usuarios con capacidades especiales, entre otras.

Para enfrentar estas falencias, varios equipos mencionaron la estrategia de "auto-capacitarse" en contenidos que algunos miembros manejan, o en caso de que algún delegado lograra acceder a

una capacitación, se planificaba una actividad para la difusión de los conocimientos adquiridos para todo el equipo. En este sentido, una buena práctica atribuible a la iniciativa de proyectos puntuales dentro de las instituciones, es la auto-gestión de formación considerando las posibilidades de la red de programas y servicios en la que se insertan:

> *"Entre los mismos programas de acá, entre nosotros nos coordinamos para capacitarnos. El [profesional] del programa de droga me enseña cómo motivar al joven para que se vincule, ¿Me entiende?... El de educación viene y me enseña cómo motivar al chiquillo para que se vincule con educación, pero además de eso, no tenemos capacitación, ¿Me deberían capacitar? ¿En qué momento me capacito?… en fin, efectivamente, al final se genera esta auto-gestión, creo que en este equipo se han generado espacios bien interesantes de formación" (Delegado, Región de Atacama).*

4.3. Condiciones laborales

Entre los delegados existe una visión compartida con respecto a la inestabilidad laboral, a pesar de que la gran mayoría de los entrevistados sostiene un vínculo laboral formal. Y es que dicha inestabilidad se sustenta en que el vínculo laboral depende del plazo determinado por el convenio establecido con SENAME con respecto a la adjudicación de cada proyecto. Esto conlleva a que se efectúe un finiquito cada vez que se termina un convenio, por lo que los trabajadores pierden su antigüedad laboral y son vulnerables a tener que re-negociar sus remuneraciones.

Solo los organismos con más recursos son capaces de desplegar estrategias orientadas a ofrecer mayor estabilidad a los delegados, ofreciendo la posibilidad de reasignar a los delegados en otros proyectos, en caso de no adjudicarse las licitaciones esperadas. Del lado opuesto, los proyectos que se enmarcan en OCAs pequeñas (considerando el número de proyectos que ejecutan) ven tremendamente limitados sus recursos, lo que impacta en el bienestar de los equipos, que deben aceptar condiciones laborales informales y todo lo que esto conlleva:

> *"Yo llevo como 1 año y 6 meses a honorario. No tenemos vacaciones, no tenemos nada. Nosotros hemos tratado de llegar a un acuerdo con el directorio y nos dicen «–No, esas son las condiciones, eso es lo que hay, y tú ves si te gusta». Además que el trabajo que realizamos nosotros igual es de alto riesgo, porque nosotros trabajamos con menores infractores de ley y por ende, la mayoría de las familias también lo son, y nosotros nos vamos a meter a tomas, a sectores muy complicados. Entonces estamos desamparados. Literalmente desamparados. Porque si a nosotros nos llega a pasar algo, no hay nada, ni un seguro, nada que nos pueda cubrir ni siquiera la salud. Nosotros llegamos a casas donde venden drogas, donde hay delincuencia. Estoy hablando de partes muy periféricas, en los sectores más malos (…)" (Delegada, Región de Atacama).*

En la misma línea de este relato, y de forma independiente a la complejidad o recursos con los que cuentan las instituciones, los delegados normalmente advirtieron sobre las bajas condiciones de seguridad asociadas a sus labores debido a que las actividades en terreno implican su

involucramiento en zonas de alta vulnerabilidad que a veces coinciden con espacios de delincuencia, narcotráfico y prostitución, por lo que no son pocos los que declararon haber estado expuestos a situaciones de riesgo (de asalto, intimidación, por ejemplo) durante las visitas domiciliarias a los usuarios o ejerciendo las acciones de rescate. Dentro de las estrategias de los equipos para enfrentar este tipo de situaciones, resaltan quienes efectuaban las labores de terreno en duplas de trabajo, y así mismo, los delegados cuyos programas disponían de vehículos institucionales para movilizarse a los territorios, quienes tenían una percepción de mayor seguridad en su trabajo. No obstante, una vez más se debe destacar que mientras los proyectos disponen de menos recursos, más pequeños son los equipos de trabajo y existe menos cabida a que éstos adopten estrategias para enfrentar los riesgos:

> *"La chiquilla [con domicilio inserto en una red de narcotráfico] tenía que seguir cumpliendo la medida cautelar porque el tribunal no iba a pescar si decíamos «no voy a ir porque me da miedo» o «no voy a ir porque me tiraron unos perros», van a decir «bueno, es su pega», entonces la opción que decidimos es que fuera con un compañero a las visitas, y con el celular a mano, y con el chofer [del vehículo institucional] mirando de que no nos pasara nada."(Delegado, Región Metropolitana).*

Con todo, la gran mayoría de los profesionales entrevistados considera que su labor como delegados no es valorada ni por las autoridades propias de su institución, ni por SENAME; debido a las bajas remuneraciones, a la falta de incentivos económicos, de reconocimiento, y por ser evaluados por el logro de metas (coincidentes con los requerimientos de SENAME) más que por la calidad y compromiso con que realizan su trabajo.

4.4. Autocuidado

Las orientaciones técnicas para la implementación de los programas de sanciones y medidas (a excepción de MCA) incluyen un apartado para tratar el "Autocuidado" que se define "*(…) como un proceso permanente de generar las condiciones y soportes que permitan enfrentar la complejidad de la tarea con un enfoque preventivo centrado en el bienestar de los miembros del equipo como una herramienta principal en la intervención*" (p.42, OT SBC, 2012). Y es que el trabajo realizado por los equipos ejecutores, y muy especialmente por los delegados, involucra un desgaste emocional asociado al vínculo que construyen con los jóvenes a su cargo, ya que éstos enfrentan realidades de abandono, carencias, vulneración de derechos, violencia y exclusión social. Por lo que muchos delegados hicieron notar la frustración que les provocan las limitaciones de su rol, toda vez que sus facultades en ocasiones no les permiten ofrecer soluciones rápidas ni efectivas, ya sea por una respuesta ineficiente de parte de la red de servicios sociales a la que se derivan los usuarios, o porque el cambio conductual que se busca generar en los jóvenes no es un proceso lineal sino que exige tolerancia a la frustración. A esto se suman las descritas condiciones laborales (de inestabilidad, trabajo de riesgo y bajas remuneraciones), lo que vuelve central que se genere un espacio de reflexión en que los delegados puedan trasladar la atención desde los usuarios a sí mismos, y generar estrategias que les permitan enfrentar de mejor manera sus labores. En efecto,

ciertos profesionales identificaron sus experiencias de auto-cuidado como un espacio para detenerse a analizar su desempeño y evaluar su trabajo:

> *"(…) en el auto cuidado que tuvimos a la persona que lo hizo, le llamaba la atención que nosotros ni siquiera teníamos tiempo para mirarnos a los ojos y saludarnos, que era todo el tiempo así, en el computador, atender los niños o jóvenes, no había entre nosotros un «hola, ¿cómo estás?, ¿cómo te fue hoy día?» ... estamos tan insertas en que no nos pille la máquina del SENAINFO, del tribunal, que perdemos la noción,(…), además del tema económico también, de los sueldos, uno esperaría ganar un poco más por el doble trabajo que uno realiza, considerando los riesgos(…)y paralelo a eso, muchas veces tu trabajas casi como quijote de la mancha, sabiendo que la realidad que tu intervienes no tiene nada que ver con la 'biblia' que te pasaron para trabajar, todo ese conjunto de cosas frustra, frustra mucho, y al final del día tú te cuestionas, tu trabajo y a ti mismo, si lo estás haciendo bien o no, te angustias." (Delegada, Región del Bío-Bío).*

No obstante los equipos convergieron en reconocer la importancia de estas instancias de contención, muchos equipos cuestionaron la noción de "auto-cuidado", puesto que percibían que el concepto supone por un lado, que el compromiso con su bienestar recae en ellos mismos, y no pone el foco en la responsabilidad institucional de reconocer la tarea que realizan sus miembros. En segundo lugar, porque en sus experiencias el autocuidado se traduce en actividades puntuales y no en un proceso continuo, como se plantea en la normativa técnica. En esta línea, algunos delegados hicieron notar que las actividades de autocuidado planificadas por las autoridades de su institución, no lograrían apuntar de forma efectiva a las necesidades de los equipos:

> *"(…) por ejemplo, un día nos llevaron al parque a escuchar cuentos. Después nos llevaron a otro parque a escuchar cuentos de nuevo. Después, se consiguieron el quincho de otro lugar e hicimos bio-danza. Pero no sé. El autocuidado, el último, fue como para el 18, que nos comimos una empanada en la mañana y tuvimos la tarde libre. Pero no estamos hablando de cuidado real, no estamos hablando de contención, no estamos hablando de herramientas que promuevan el bienestar. Y todo el tiempo se ha reclamado lo mismo, pero ¿cuál es la justificación? SENAME te da tres lucas por profesional para un proceso de cuidado de equipo. Estamos hablando que con sesenta lucas no vamos a contratar un coaching o un psicólogo que nos haga contención" (Delegada, Región de Atacama)[17].*

El relato anterior representa también el sentir de otros equipos con respecto a las restricciones de las actividades susceptibles de ser financiadas[18] y el presupuesto disponible para estos fines, lo

[17] El presente estudio no cuenta con información oficial que respalde la restricción presupuestaria de SENAME en torno al autocuidado referida en esta cita, no obstante, esta limitación fue planteada por la mayoría de los equipos ejecutores entrevistados.

[18] Según lo relatado por algunos equipos, antes podían utilizar estas instancias para salir de sus ambientes laborales y desconectarse del trabajo, pero hoy, estas instancias se entienden como una oportunidad más para analizar los casos dentro del mismo ambiente laboral.

que suele atribuirse a una responsabilidad de SENAME más que a la gestión de sus instituciones. Resulta lógico que también en este ámbito se reproduzca la diferencia de que mientras más pequeños son los equipos y las instituciones a las que pertenecen, peor es la percepción de bienestar general y, por lo tanto, de autocuidado. Además, llama la atención que las frecuentes posturas críticas frente a las actividades y/o nociones de auto-cuidado muestran que muchos delegados no se ven a si mismos como partícipes del proceso de planificación de estas instancias. Otros equipos, en tanto, si bien reconocieron que ellos mismos pesquisan sus necesidades y diseñan la planificación de autocuidado, lo experimentan como una obligación más dentro de sus rutinas de trabajo:

> *"(…)Entonces también le toca a alguien organizar qué vamos a hacer, a alguien evaluar la experiencia, de hecho, hemos hecho cosas incluso en casa de alguna compañera para que se nos facilite el tema económico porque son muy pocas lucas también, entonces hay que buscar algunas estrategias, pensar en todo, y a veces no da(…)por ejemplo, nos pasó que estábamos muy desgastados a principio de año y ya yo creo que ninguno tenía ni ganas de progresar, ni auto cuidado, estábamos llenos de pega y termina siendo un trabajo extra más que un auto cuidado (…)" (Delegada, Región de Valparaíso)*

De manera que las experiencias y opiniones de los equipos en torno al autocuidado son heterogéneas, ya que hace falta rescatar la experiencia (menos frecuente) de equipos que valoraron las instancias de autocuidado como pertinentes y enriquecedoras, aunque se observó que esto en ningún caso fue generalizable a los distintos equipos de una misma institución, por lo que es atribuible más bien a la gestión particular de ciertos proyectos dentro de algunas OCAs. Los equipos que se mostraron satisfechos con su experiencia de auto-cuidado, señalaron que ésta incluía actividades periódicas lideradas por un profesional externo (contratando servicios de *coaching*, por ejemplo), además de complementar esto con estrategias cotidianas, como la definición de días para reunirse en almuerzos comunitarios o pausas activas dentro de cada jornada. Respecto a la frecuencia de estas instancias, lo más frecuente es que los equipos cuenten con una jornada (completa) de autocuidado de forma semestral. Mientras que pocos equipos decían contar con jornadas de forma bi-mensual.

5. Funciones y actividades de seguimiento y evaluación que realiza la Unidad Responsable.

De acuerdo al Reglamento de la Ley Nº 20.084 (Artículo 21 y 22), SENAME es responsable de la supervisión periódica de los programas de justicia juvenil administrados por OCAs, comprendiendo tanto aspectos técnicos como financieros. Respecto a los aspectos de supervisión técnica, se especifica que la entidad controle la calidad de la atención, la intervención desarrollada con los adolescentes y su resultado. Mientras que respecto a la supervisión financiera, se especifica que se oriente a velar por el uso adecuado de los recursos, en el marco del convenio firmado entre las OCAs y SENAME para el mejor cumplimiento de las disposiciones sobre el uso de subvenciones, en conformidad a lo dispuesto por la Ley N° 20.032.

5.1 Supervisión y acompañamiento de SENAME

En respuesta a la normativa, SENAME cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad, implementado con el objetivo de mejorar los procesos de la organización en relación con la calidad de sus servicios y productos (SENAME, 2015a). En este marco se inserta el "Lineamiento para la supervisión Unidades de Justicia Juvenil" (SENAME, 2015b), en el que se establece que el objetivo general del proceso de supervisión o fiscalización por parte del Servicio es "*Salvaguardar la calidad, oportunidad y pertinencia de la atención de los jóvenes atendidos en centros y proyectos LRPA, en el marco de los principios de respeto a sus derechos establecidos en la CDN, la LRPA y los instrumentos normativos que emanan del SENAME*" (pág. 2).

La Dirección Regional de SENAME es la encargada de la supervisión técnica de la implementación de los programas y su programación de supervisiones es de periodicidad trimestral. Éstas consisten en visitas de los supervisores técnicos regionales a cada centro o proyecto dentro de su ámbito de competencia territorial, para la aplicación de los instrumentos evaluativos. Estos instrumentos distinguen ámbitos y focos de supervisión, diferenciando los que aplican a los programas de sanciones (PLA, PLE, SBC) y de medidas (PSA, MCA), tal como se detalla a continuación:

Tabla 19 Supervisión Programas de Sanciones (PLA,PLE,SBC)	
ÁMBITOS DE SUPERVISIÓN	FOCOS
Gestión administrativa y condiciones de atención	Gestión de recursos humanos
	Infraestructura, equipamiento y condiciones de seguridad
Intervención psicosocial	Expediente judicial, Plan de Intervención o Servicio convenido e Informes de avance
	Mecanismos de seguimiento y evaluación de los procesos de intervención
	Atención psicosocial
	Intervención con familia y coordinaciones con la red
Organización y funcionamiento de la oferta socioeducativa	Coordinación con actores del sistema judicial y gestiones judiciales
	Gestión para oferta educativa y de capacitación laboral
	Gestión para acceso a oferta de salud mental y física
	Gestión para acceso a tratamiento por consumo problemático de drogas
Procedimientos reglamentarios e indicadores de gestión	Seguimiento a resultados esperados comprometidos por convenio
	Seguimiento y resultado de Indicadores de Gestión
	Buzón de opinión y entrevistas a usuarios
	Seguimiento Registro SENAINFO (calidad y confiabilidad de la información), registro de ingresos, intervenciones(eventos), incumplimiento, egreso, situaciones especiales, etc.
Fuente: Lineamiento para la supervisión Unidades de Justicia Juvenil", SENAME, 2015 (p.6)	

Tabla 20 Supervisión Programas de Medidas (PSA,MCA)	
ÁMBITOS DE SUPERVISIÓN	FOCOS
Gestión administrativa y condiciones de atención	Gestión de recursos humanos
	Infraestructura, equipamiento y condiciones de seguridad
Intervención psicosocial	Expediente judicial y diligencias legales o condiciones de Suspensión (medidas)
	Mecanismos de seguimiento y evaluación de los procesos de intervención
	Atención psicosocial

	Intervención con familia y coordinaciones con la red
Organización y funcionamiento de la oferta socioeducativa	Coordinación con actores del sistema judicial y gestiones judiciales
	Gestión para oferta educativa
	Gestión para acceso a oferta de salud mental y física
	Gestión para acceso a tratamiento por consumo problemático de drogas
Procedimientos reglamentarios e indicadores de gestión	Seguimiento a resultados esperados comprometidos por convenio
	Seguimiento y resultado de Indicadores de Gestión
	Buzón de opinión y entrevistas a usuarios
	Seguimiento Registro SENAINFO (calidad y confiabilidad de la información), registro de ingresos, intervenciones(eventos), incumplimiento, egreso, situaciones especiales, etc.

Fuente: Lineamiento para la supervisión Unidades de Justicia Juvenil", SENAME, 2015 (p.6)

Según la programación de supervisión 2016, en cada Ámbito se selecciona al menos un foco a supervisar durante el año por cada centro y programa, y al menos un ámbito cada trimestre de manera que cada año se supervisan todos los ámbitos señalados.

Con todo, el seguimiento de los programas se realiza en base a evaluaciones anuales de la ejecución de proyectos y se enfocan a verificar el cumplimiento de objetivos, de los resultados comprometidos en los convenios, y la calidad de la atención, como un antecedente para la toma de decisiones por parte de la Dirección Nacional y las Direcciones Regionales del Servicio. De hecho, cuando se detectan observaciones que dan cuenta de situaciones deficitarias en la implementación de un programa, se efectúan recomendaciones para dar paso a un Plan de Acción, entendido como una herramienta de gestión que busca organizar y priorizar las acciones que tienen como objetivo superar o resolver las dificultades detectadas en la supervisión. Así, se establece que:

> *"Los Planes de Acción deberán ser levantados por cada Observación Leve o Grave que sea establecida durante el proceso de supervisión de Centros y Proyectos. El sentido de levantar Planes de Acción por Observaciones Leves busca instalar una lógica preventiva en la gestión de centros y programas" (SENAME, 2015b, 18).*

Además, en el documento referido se establece que en los casos que los equipos técnicos de los proyectos y/o centros presenten problemas en la viabilidad y/o efectividad para superar la observación levantada, el supervisor puede efectuar una asesoría técnica. Luego, es labor de los supervisores monitorear que los planes de acción propuestos sean llevados a cabo. En los casos en que se detecte que la observación se mantiene los supervisores pueden determinar diversas medidas administrativo-técnicas (desde elaborar nuevos reportes, solicitar acciones de asesoría

para determinar un análisis más exhaustivo de la situación causal que origina la observación, considerar el antecedente dentro de la evaluación de desempeño, determinar medidas administrativas–como investigación sumaria–, hasta coordinar un nuevo plazo de seguimiento).

Lo anterior llama la atención, ya que contempla un rol de asesoría técnica que se restringe a casos críticos de proyectos que presentan problemas reiterados en la ejecución de los programas. Esto en efecto, fue visibilizado por los equipos ejecutores durante los grupos focales, ya que sus experiencias daban cuenta que el papel de SENAME lo comprendían como *fiscalizador* más que un apoyo o referente técnico para la implementación de los programas. Así, muchos equipos al tratar la descripción de diversos procesos del programa, enfatizaron en la rendición de cuentas hacia SENAME como un proceso desgastante, ya que se percibe un exceso de desconfianza por parte de esta entidad, dada la gran rigidez y exhaustividad de los requerimientos, principalmente financieros. Por ejemplo, los delegados consideran problemática la inflexibilidad con que la entidad fiscaliza el uso de recursos, ya que los criterios utilizados restringen en gran medida las posibilidades de autocuidado, así como una respuesta de apoyo financiero oportuno de acuerdo a las necesidades puntuales de algunos usuarios[19]. Más allá del ámbito de supervisión administrativa y financiera, los equipos identificaron una renuncia por parte del Servicio a tener un rol activo en sus capacitaciones y formación continua.

Además, como un insumo que complementa las supervisiones trimestrales y las evaluaciones de desempeño, el servicio también realiza un control mediante la información subida a la plataforma SENAINFO por los propios programas. Dicha plataforma se constituye como una base de datos nacional que permite tener registro y control del desempeño de los programas en los ámbitos de intervención y gestión, y también permite obtener información censal de los jóvenes atendidos por los programas de justicia juvenil lo que posibilita el monitoreo de la trayectoria de éstos por la oferta programática del servicio.

No obstante, los resultados cualitativos de este estudio plantean que dicha plataforma fue bastante criticada por los equipos (Tal como se profundiza en el apartado 4.1). Así también, el análisis documental de este estudio identificó deficiencias en la gestión de información por parte del Servicio, ya que al requerir y estudiar una muestra de expedientes de usuarios de los programas, se identificó que éste tuvo que gestionar la información con cada proyecto, – ya que SENAINFO no dispone de ésta en forma digital y centralizada–, además de que los documentos obtenidos no seguían un formato común, un orden identificable, ni menos un contenido mínimo.

Con todo, los hallazgos de este estudio señalan que la supervisión y acompañamiento realizados por SENAME a las OCAs, no son percibidos por los equipos intervinientes como orientados al ámbito técnico o a la calidad de los programas, sino que se restringirían al ámbito de supervisión administrativa y financiera. Esto coincide con otros resultados, ya que expertos han advertido que aunque los mecanismos de supervisión generados por SENAME permiten el control de la gestión de las OCAs, no son efectivos en el control de la calidad de las intervenciones implementadas por

[19] Varios delegados ejemplificaron casos de usuarios que experimentaron situaciones de emergencia, como incendios, muerte o cesantía de sus padres, que requerían el apoyo inmediato del programa.

los programas de justicia juvenil "(…) porque no permiten establecer diferencias entre la intervención prestada por uno u otro Organismo Colaborador de SENAME" (DIPRES, 2016, p. 116). Aún más, el estudio referido muestra que los resultados de las evaluaciones se encuentran en un rango de desempeño bueno a satisfactorio (sobre el 75%), de acuerdo a los criterios de SENAME para los programas PLA, PLE, SBC, MCA y PSA desde el 2012 a 2015, por lo que el sistema de evaluación vigente no entregaría evidencia concluyente acerca de la calidad ni eficacia de los programas ejecutados, sino que se limitarían al ámbito de gestión de las OCAs. Por último, la investigación anterior hace notar especialmente que una evaluación concluyente sobre la calidad de la atención prestada por las OCAs exigiría que las intervenciones implementadas por los programas se basen en evidencia científica acerca de su efectividad, a lo que se podría agregar la necesidad de que el Servicio fortalezca su rol en la gestión del conocimiento, a través de una reforma profunda a la plataforma SENAINFO[20].

5.2 Orientaciones Técnicas

A las consideraciones anteriores, se debe sumar que otro mecanismo orientado al logro de la calidad de las intervenciones lo constituyen las orientaciones técnicas (OT), puesto que deben contener los lineamientos generales de la intervención y del trabajo de reinserción (Artículo 19, Decreto 1378), además de que de acuerdo a Artículo 43 del Reglamento de la Ley N°20.084 "*En términos administrativos, las sanciones y medidas estarán sujetas a estándares de calidad, las que se detallarán en las orientaciones técnicas (…)*"

En efecto, estos documentos son elaborados por SENAME desde 2007 para explicitar lineamientos técnicos que guían la implementación de los programas. Por lo general, en ellos se realiza una bajada del marco jurídico de cada sanción, identificando los desafíos pendientes, se definen los objetivos generales y específicos del programa, elementos transversales de la intervención, las etapas y desarrollo de la intervención, y se especifican las características del equipo de trabajo. No obstante, éstas presentan diferentes niveles de desarrollo, actualización y especificidad. Por ejemplo, mientras las OT del Programa de Libertad Asistida Especial especifican diversos modelos teóricos para fundamentar las intervenciones, así como una guía que busca estructurar los procedimientos de implementación, las que norman el Programa de Libertad Asistida o bien, las del Programa de Medidas Cautelares son más amplias, en el sentido que dejan varios ámbitos de intervención sin exigencias mínimas para su adecuada ejecución por parte de las OCAS. Además, si bien las exigencias deben dejar un margen de acción que permita la innovación y su adaptación a las diversas realidades del país, el análisis documental realizado identificó que estos documentos no establecen de forma clara los estándares que los ejecutores deben cumplir (Ver nivel de desarrollo de los estándares en las OT en Anexo 4).

[20] Lo que implicaría ampliar la información disponible de los usuarios, para la generación de indicadores diversos de procesos y resultados.

Tabla 21 Año de actualización de Orientaciones Técnicas según programa

Programa	Último año de actualización
Libertad Asistida	2009
Libertad Asistida Especial	2012
Servicio en Beneficio a la Comunidad	2012
Salidas Alternativas	2016
Medidas Cautelares	2009

Fuente: Elaboración propia

Al consultar a los directores de las OCAs acerca de su evaluación de las OT, guías operativas, lineamientos y circulares impartidas por SENAME (en una escala de 1 a 7), se obtuvo que los ámbitos de (i) pertinencia y (ii) coherencia de dichos documentos fueron los que obtuvieron peor calificación, con una media de 4,05 y 4,15 (respectivamente), seguidos por la calidad (4,21), vigencia (4,22) y profundidad (4,31), tal como se expone en la Tabla 12. Mientras que la claridad fue el ámbito mejor evaluado, con una media de 4,9. Ahora bien, al consultar a los directores de proyectos acerca de su evaluación de la utilidad de las OT para el diseño de las intervenciones, sorprende que en promedio se evaluara con una nota cercana a 5. Esto porque fue frecuente que los delegados, que son los que intervienen de forma cotidiana, problematizaron la superficialidad con que la normativa orienta la implementación de las intervenciones y más aún, en sus discursos acerca del fundamento teórico de las intervenciones que llevan a cabo se evidenció la ausencia de una comprensión real de los modelos a la base, lo que dificulta la práctica directa con los usuarios. La debilidad de la normativa técnica vigente coincide también con las percepciones de expertos en justicia juvenil y supervisores técnicos de SENAME, que identificaron que una de las falencias de las OT sería la ambigüedad de los modelos teóricos planteados y lo laxo de los requerimientos acerca del contenido de las intervenciones. Por esto parece evidente que el Servicio debiera reforzar el diseño de las ejecución de medidas y sanciones, a través de una reformulación de la Orientaciones Técnicas para definir enfoques, contenidos, estrategias, alcances y resultados esperados de los programas. Pero este esfuerzo resultaría exiguo si no se complementa con el desarrollo de estrategias para lograr que este diseño sea comprendido, aceptado y ejecutado por cada una de las OCAs.

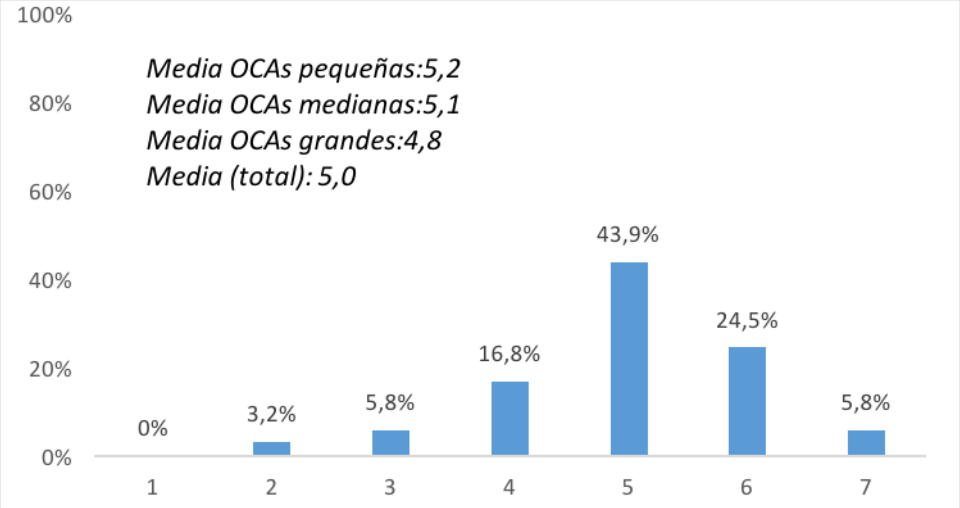
Tabla 22 Estadísticos descriptivos de Nota de evaluación a distintos aspectos referentes al material dispuesto por SENAME, según Directores de OCAs**

	Aspectos					
	Claridad	Profundidad	Coherencia	Calidad	Pertinencia	Vigencia
Media	4.9	4.3	4.2	4.2	4.1	4.2
Mediana	5.0	4.0	4.0	4.0	5.0	4.0
Desviación estándar	0.97	1.20	1.21	1.23	1.31	1.26
Mínimo	3	2	2	2	2	2
Máximo	6	6	6	6	6	6

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Directores de OCAs. N= 22

**La evaluación corresponde a nota de 1 a 7, donde 1 es totalmente deficiente y 7 completamente satisfactorio*

Gráfico 2 Distibución de nota de evaluación de la utilidad de las Orientaciones Técnicas para el diseño de las intervenciones según Directores de proyectos



Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Directores de Proyectos. N= 158

6. Obstaculizadores

A partir de la Evaluación de Procesos se identificaron una serie de elementos que obstaculizan o dificultan el desarrollo de una intervención de calidad, siendo éstos tanto internos como externos a los programas y OCAs. Si bien la sección anterior profundiza estos elementos a lo largo de todo el análisis, en la presente sección se ofrece un ordenamiento de los mismos a modo de resumen, para brindar una visión general y completa de las principales dificultades que afectan que los programas puedan ejecutarse por las OCAs de manera adecuada.

6.1 Aspectos Normativos y Jurídicos

En la aplicación de la Ley de Responsabilización Penal Adolescente se identifican una serie de obstaculizadores que afectan la implementación de los programas de medidas y sanciones en el medio libre.

En primer lugar, tal como lo plantean estudios anteriores (Duce, 2010, Berríos, 2011, Langer y Lillo, 2014), no existen diferencias considerables en las prácticas del sistema judicial adolescente respecto al sistema judicial adulto, lo que va en contra de la LRPA que tiene como finalidad brindar una respuesta especializada a la población infractora juvenil. Esto se ve reflejado directamente en la falta de especialización de los jueces que atienden los procesos judiciales de los jóvenes.

Otro aspecto problemático es la aplicación de **sanciones simultáneas** al mismo adolescente lo que genera una fragmentación de las distintas intervenciones, considerando que estas pueden ser incompatibles o de difícil cumplimiento simultáneo. Así, un informe de evaluación de la LRPA de la Cámara de Diputados de 2015, da cuenta de casos de jóvenes con más de 10 sanciones de servicio en beneficio a la comunidad. En este sentido, hace falta una norma de ley que permita acumular y/o unificar sanciones puesto que en la práctica esta es una realidad que se repite bastante y produce complejidades o disminución de la calidad de las intervenciones con el joven ya que éste tiene compromisos con más de un programa al mismo tiempo.

Por otro lado, el aumento progresivo de la tasa relativa de adolescentes privados de libertad se podría dar como una consecuencia de la preferencia de los operadores del sistema judicial por sanciones privativas de libertad producto de una percepción generalizada de que las medidas alternativas serían ineficaces para los fines de resocialización en la medida que podrían generar un mayor nivel de quebrantamiento y reincidencia. Esto también podría deberse a la falta de conocimiento de los jueces sobre la oferta de programas de medidas y sanciones en el medio libre producto de su falta de especialización. De hecho, tal como se mencionó anteriormente, en ciertas regiones de Chile como Bío-Bío y Antofagasta se evidenció que los jóvenes eran derivados a programas de salidas alternativas sólo de forma excepcional, de la misma manera que en estas regiones existe una baja importante de derivaciones hacia PLE.

En relación a los **Servicios en Beneficio de la Comunidad**, se ha señalado que es una sanción que no es comprendida por los adolescentes hasta el inicio de ésta teniendo como consecuencia un alto nivel de quebrantamiento. A esto se suma el hecho de que la LRPA la califica como menos gravosa que PLE y PLA. Sin embargo, el quebrantamiento de SBC condice a un período de hasta tres meses en PLE, período de tiempo inferior al que se le habría aplicado si se hubiera decretado

libertad asistida directamente, siendo éste un incentivo para quebrantar, principalmente por la noción general entre los jóvenes de que PLA y PLE consisten "en firmar" y se perciben como una alternativa menos costosa (en términos de tiempo y compromiso) que la realización de un servicio comunitario. Al mismo tiempo, en la mirada del Ministerio Público, faltaría un desarrollo más acabado, infraestructura y lugares para el cumplimiento de esta sanción, esto es, instancias realmente comunitarias que permitan entender el verdadero sentido de SBC.

Respecto a los **programas de Libertad Asistida Simple y Libertad Asistida Especial** se identifica como nudo crítico la escasez de una oferta programática especializada a la cual el delegado pueda recurrir para fomentar la integración social del usuario. Por otro lado, los contenidos de las intervenciones socioeducativas competen directamente a cada organismo colaborador por lo que existen grandes brechas en esa área, existiendo una debilidad metodológica, intervenciones intuitivas e incoherencia en el sistema, además de una falta de oferta amplia de programas educativos y laborales.

Otro elemento clave tiene que ver con la **idoneidad de la sanción**, que es uno de los criterios señalados por el artículo 24 de la LRPA para la determinación de la sanción, que busca que se impongan sanciones que fortalezcan "*el respeto del adolescente por los derechos y libertades de las personas y sus necesidades de desarrollo e integración social*", criterio que no estaría siendo completamente aplicado, primando consideraciones penales y administrativas, ligadas a las metas de los operadores del sistema de justicia. Este nudo se relaciona con dos factores claves: (1) La falta de elementos técnicos por parte del juez para la toma de decisiones y, (2) La falta de unidad de criterios entre los operadores del sistema.

En referencia a la **Ley de Subvenciones**, es fundamental señalar que la norma no contempla estándares mínimos respecto del nivel de gestión organizacional de la entidad que permita asegurar las capacidades institucionales de los OCAS para la adecuada ejecución de los programas. Tampoco se definen requisitos como la sustentabilidad económica de los OCAS relevantes para su elegibilidad como colaborador, lo que resulta fundamental en la medida que la base de cálculo de la subvención es por niño atendido.

Por otro lado, en relación a la **licitación de los convenios**, al llevarse a cabo a nivel nacional muchas veces las bases técnicas no se traducen en el estándar de calidad de los prestadores porque simplemente no existe oferta suficiente en todas las regiones, por lo que se opta por la contratación con organismos sin las capacidades, ni calidad suficiente para la complejidad de los servicios requeridos.

Al mismo tiempo, en el **proceso de supervisión de las acciones de las OCAS** uno de los puntos críticos es que no se establecen las consecuencias en caso del no cumplimiento de los compromisos por parte de los OCAS y la generalidad de la norma no permite deducir mecanismos o estándares permanentes de evaluación objetiva. El reglamento de la Ley 20.032, por su parte, salvo mencionar la necesidad de un instructivo de evaluación que será conocido por los OCAS, no agrega nada relevante en este punto. Finalmente, dentro de la ejecución de los programas, no se definen los niveles de autonomía de los OCAS en el uso de los recursos, lo que genera problemas en la ejecución y rendición de los dineros.

Por último, es importante mencionar la superficialidad con que la normativa orienta la implementación de las intervenciones y más aún, en sus discursos acerca del fundamento teórico de las intervenciones que llevan a cabo, se evidenció la ausencia de una comprensión real de los modelos a la base, lo que dificulta la práctica directa con los usuarios. La debilidad de la normativa técnica vigente coincide también con las percepciones de expertos en justicia juvenil y supervisores técnicos de SENAME, que identificaron que una de las falencias de las OT sería la ambigüedad de los modelos teóricos planteados y lo laxo de los requerimientos acerca del contenido de las intervenciones.

En concordancia con lo anterior, los resultados de este estudio dieron cuenta que existen obstaculizadores propios de la gestión de la red del sistema judicial que es fundamental señalar:

i) **Falta de especialización del sistema de justicia** traducido en falta de especialización de los magistrados para tratar con jóvenes infractores tanto al momento de dictar la sentencia o medida, como para evaluar el proceso de avance de los usuarios en sus respectivos programas.

ii) **Heterogeneidad de criterios de los magistrados**, que impacta sobre la cantidad de los ingresos y el perfil de ingreso a cada programa, sumado al desconocimiento de los mismos sobre la oferta programática disponible y los objetivos de cada uno de los programas.

iii) **Coordinación y comunicación poco efectiva con los programas**, se advierte que no existe una retroalimentación adecuada entre el magistrado y los defensores con los profesionales de los programas quienes alegan que muchas veces deben enviar informes a tribunales que no son retroalimentados, percibiéndose esta coordinación más como una "rendición de cuentas" que como una comunicación efectiva.

iv) **Se observa un conflicto importante entre los resultados a nivel legal y a nivel terapéutico**, los cuales muchas veces son contrapuestos y generan una pugna con los abogados defensores. Esto es complejo, ya que los programas se rigen de alguna manera por el principio de la mínima intervención, pero al mismo tiempo buscan resultados que son difíciles de conseguir en períodos cortos o con intervenciones de muy baja intensidad.

6.2 Rol de SENAME

Como se ha adelantado (Apartado 5), SENAME es la unidad responsable de la supervisión periódica de los programas de justicia juvenil administrados por OCAs, comprendiendo tanto aspectos técnicos como financieros. No obstante, los resultados de la evaluación de procesos dan cuenta de tres ámbitos problemáticos en torno al rol de SENAME percibido por los equipos ejecutores, que dificultan la implementación de los programas.

1. SENAME como entidad (exclusivamente) fiscalizadora

Pese a que la normativa legal enfatiza en el rol de supervisión y acompañamiento técnico para el control de la calidad de la atención, los equipos ejecutores perciben que el rol de SENAME se ha

centrado en la fiscalización de los ámbitos administrativos y financieros de la ejecución de los programas, velando por el registro de la información y el buen uso de los recursos. En efecto, tanto estudios externos (DIPRES, 2016) como los mismos supervisores de SENAME reconocen que la supervisión vigente no es efectiva en el control de la calidad de los programas.

2. Limitaciones en el uso de recursos financieros

Los equipos ejecutores dieron cuenta de las limitaciones para destinar recursos provenientes de SENAME a cubrir costos cotidianos y a veces contingentes que involucran la implementación del programa, los que tienen que ver principalmente con responder a necesidades específicas de los usuarios (por ejemplo, por concepto de alimentación, vestimenta, entre otros, que en casos puntuales puede resultar prioritario). Con todo, los equipos evideciaron la necesidad de que se validen otros ámbitos en la estimación de los costos de los proyectos, reconociendo las necesidades a las que se enfrentan en la ejecución cotidiana de los programas, sin que ello afecte una rendición de gastos oportuna y transparente.

3. Deficiencias en la gestión de la información

En tercer lugar, los resultados dan cuenta de un exceso de requerimientos administrativos que desgata a los equipos, ya que no son acompañados por una plataforma de información (SENAINFO) eficiente. Aún más, los profesionales dieron cuenta de una duplicación de labores debido a que deben digitalizar información tanto en SENAINFO como en sistemas digitales internos de registro de cada OCA –además de los registros en documentos físicos–. Se debe sumar a esto que el análisis documental dio cuenta de que SENAINFO no cuenta con un expediente único de información de los usuarios que dé cuenta de su proceso de cumplimiento de la sanción o medida. De manera que una administración más eficiente de la información desde el Servicio, facilitaría que los equipos destinen menor tiempo a actividades administrativas a favor de enfocarse al trato directo con los jóvenes, además de posibilitar un mejor control y monitoreo de la calidad de la atención bridada por las OCAs.

6.3 Intervención

En el ámbito de intervención, se identificaron una serie de obstaculizadores. Los más importantes son:

i) En general los programas no se adaptan a las características y realidades de cada uno de los usuarios o no poseen la capacidad de respuesta[21] especializada para un perfil de usuario de alta complejidad, debido a su:

- ✓ Alta vulneración de derechos
- ✓ Mayoría de edad
- ✓ Reincidencia
- ✓ Dificultades cognitivas y problemas de aprendizaje

[21] Parte de esto se debe a problemas en la gestión de redes, tal como será tratado más adelante.

- ✓ Consumo de drogas

ii) Los delegados perciben la necesidad de un documento que guíe la intervención en complemento de las Orientaciones Técnicas, ya que en éstas no es evidente la operacionalización o traducción práctica de los modelos teóricos propuestos, como tampoco se especifican estrategias y/o herramientas para abordar a usuarios con perfiles específicos (agresores sexuales, reincidentes, inmigrantes, etc.).

iii) Dificultad para elaborar planes de intervención con participación activa de los jóvenes, debido a que los delegados visibiliaron lo desafiante que resulta trabajar con sujetos con falta de interés y pro-actividad, en condiciones donde además, los plazos decretados por tribunales para la presentación de planes de intervención son limitados. En efecto, en virtud de cumplir con estos plazos (aun cuando los usuarios no asisten a todas las entrevistas de diagnóstico necesarias) y realizar un trabajo eficiente, los planes de intervención o trabajo se diseñan por los delegados, y el involucramiento del usuario consiste en "dar a conocer" los objetivos y metas planteadas. Lo que evidencia que– por lo general– las herramientas y/o estrategias que disponen los delegados son débiles para gestionar e incentivar la disposición necesaria en los jóvenes para lograr que participen activamente en el programa.

iv) En la mayoría de las OCAs no parece existir una planificación institucional que oriente y/o unifique el proceso diagnóstico para los distintos proyectos ejecutores de una misma línea programática.

v) Al estudiar el contenido de las intervenciones brindadas por los programas, se identificó que éstas por un lado, no tienen un fundamento teórico claro para los equipos ejecutores. Y por otro, tampoco son estructuradas en cuanto a los procesos de implementación, ya que se observan brechas entre programas, destacando que los programas de medidas no poseen un flujo de procedimientos demarcado, en contraste a los programas de sanciones. Por último, se evidencian debilidades por parte de las OCAs para brindar intervenciones específicas, con un sentido terapéutico, que atiendan a las características y necesidades de los usuarios.

6.4 Gestión

En el ámbito de gestión se encontraron una serie de obstaculizadores dentro de los cuales los más importantes son:

i) **Presupuesto restringido** de los proyectos para su ejecución, limitando la calidad de las intervenciones.

ii) **Alta rotación del personal**, lo que impide darle continuidad a los procesos de intervención de los jóvenes.

iii) **Exceso de trabajo administrativo**, reforzado por una administración de la información poco eficiente debido a la duplicación de mismas labores en distintos sistemas informáticos (internos, SENAINFO, Tribunales), producto del exceso de control por parte de SENAME, generando frustración en los delegados, por destinar más tiempo en esto que en el contacto directo con los usuarios.

iv) **Inestabilidad laboral** percibida por los profesionales producto del sistema de licitación de proyectos, que establece plazos breves de convenios con cada OCA, lo que genera que - a pesar de que la mayoría de los delegados cuenta con contratos laborales formales- los profesionales no se proyecten a largo plazo sino que estén atentos a la caducidad de la sensación de inestabilidad laboral está siempre presente.

v) **Bajas condiciones de seguridad** de los profesionales, asociadas a sus labores debido a que las actividades en terreno implican su involucramiento en zonas de alta vulnerabilidad que a veces coinciden con espacios de alta delincuencia, narcotráfico y prostitución, por lo que no son pocos los que declararon haber estado expuestos a situaciones de riesgo (de asalto, intimidación, por ejemplo) durante las visitas domiciliarias a los usuarios o ejerciendo las acciones de rescate.

vi) **Delegados con baja experiencia** en el área de justicia juvenil o directamente con baja experiencia laboral sumada a la cercanía etaria con los usuarios obstaculizando el desarrollo de las intervenciones. A esto se suma la baja cantidad de capacitaciones que reciben los profesionales.

vii) **El exceso de usuarios por delegado** impide realizar intervenciones socioeducativas en mayor profundidad producto del tiempo que deben dedicarle a cada usuario, principalmente a los casos más complejos, sumado a la gran cantidad de trabajo administrativo que se realiza por cada usuario.

viii) **Falta de instancias de autocuidado** y prevención del desgaste emocional que cumplan con el objetivo y no sean meramente actividades para cumplir con los requisitos y asociadas a la recreación de los profesionales.

6.5 Redes

a. Educación

El área educacional fue reconocida por todos los equipos como un objetivo fundamental dentro de la intervención desarrollada con los usuarios, sin embargo, existen una serie de obstaculizadores que dificultan la inserción de los jóvenes en esta área:

i) Debido al **perfil de los usuarios**, en su gran mayoría con un importante desfase escolar, con problemas de aprendizaje y trastornos conductuales-, suelen ser "mal recibidos" en las instituciones escolares, por lo que existe un arduo trabajo de vinculación que deben llevar a cabo los equipos para instar a dichas instituciones a recibir a los jóvenes en sus aulas, sin obtener buenos resultados puesto que en general son excluidos de todas formas.

ii) Luego, debe ponerse atención en los **indicadores vigentes de logro en inserción educativa**, ya que en muchos casos los profesionales señalaron el indicador de usuarios "insertados" educacionalmente como un incentivo perverso, ya que éste podía traducirse en una gran cantidad de jóvenes estudiando en instituciones "2x1" o rindiendo exámenes libres, lo que refleja que la meta en la práctica puede cumplirse sin que exista un proceso sustantivo de avance en este ámbito.

iii) **Inexistencia de programas de reinserción educativa para ciclo de educación media**, solo existe oferta vigente para ciclo básico, generando un vacío de opciones para quienes quieren continuar sus estudios.

Estos obstaculizadores se enmarcan en la carencia de un convenio formal entre el MINEDUC y SENAME, por lo que no existen programas o políticas públicas enfocadas en la educación de los jóvenes infractores de ley, provocando que estos deban insertarse al sistema como un adolescente más a pesar de la complejidad de su perfil.

b. Salud

Primero que todo es necesario señalar que los problemas asociados al acceso a la salud general que sufren los usuarios, se enmarcan en un sistema nacional de salud deficitario, que no logra dar respuesta a la población general, ni por consiguiente, a las necesidades de la población objetivo de los programas estudiados.

i) **Necesidad de un convenio formal de SENAME con instituciones de salud general**, lo que se traduce en un desgaste y pérdida de tiempo valioso para los delegados que en muchos casos deben acompañarlos en el proceso de pedir horas, de asistir y/o esperar a las citas médicas.

ii) **La ausencia de oferta en salud mental adolescente en la red pública de salud**, lleva a que algunos proyectos deban destinar gran parte de la subvención para financiar el tratamiento psiquiátrico de sus usuarios con profesionales privados, en los casos en que se identifica como una necesidad urgente.

iii) **Requisito de "voluntariedad" para el tratamiento de drogas obstaculiza la adherencia** de los jóvenes a éstos. Por otro lado, el hecho de que la sanción sea voluntaria y no obligatoria, no garantiza el tratamiento de los adolescentes, de hecho, el ingreso a tratamiento en general rara vez ocurre de manera voluntaria por lo que no se utiliza provechosamente el convenio SENDA-MINSAL-GENCHI-SENAME.

c. Área Laboral

En el ámbito laboral se identificaron una serie de obstaculizadores relacionados con la oferta de capacitación laboral y los requisitos de la misma:

i) **Las capacitaciones de la red son poco diversas**, en el sentido de que los ámbitos o contenidos no logran motivar a los usuarios y también en cuanto a que no cuentan con una oferta diferenciada en las labores idóneas para los distintos territorios del país.

ii) **En la práctica muy pocos usuarios acceden a las capacitaciones** ya que – desde la perspectiva de los delegados–, el perfil de la mayoría de los usuarios no cumple con los requisitos de ingreso, como, por ejemplo, tener educación media, o que cuenten con el apoyo de un adulto significativo. Esto ocurre especialmente en los programas PSA y MCA, donde los usuarios son más jóvenes y no cumplen con los requisitos de edad y escolaridad requeridos por muchos de los programas. A pesar de que esta problemática fue persistentemente mencionada por los equipos ejecutores, llama la atención que, de acuerdo a información oficial provista por SENAME y de acuerdo a lo conversado con un representante de SENCE, no existirían tales requisitos formales para el ingreso de los usuarios a los programas. En la misma línea, llama la atención que sólo de forma marginal los delegados reconocieran el Programa de Intermediación Laboral (PIL) como una contribución efectiva en el ámbito laboral. Con todo, es evidente que existen falencias en la difusión de información que manejan las OCAs y los usuarios con respecto tanto a los criterios de admisión, como a la oferta de capacitación disponible.

d. Sistema de Protección

En este ámbito se identifica la **inexistencia de un trabajo colaborativo con el área de Protección de Derechos de SENAME** que potencie las intervenciones a la vez que evite la sobre-intervención y re-victimización de los usuarios. Por otro lado, se puede observar de manera transversal a los programas que el componente de la LRPA "Reparación" es el menos intervenido, lo que puede guardar relación con la falta de colaboración existente con el área de protección.

e. Otros Significativos

El mayor problema en este ámbito gira en torno a que, si bien en las orientaciones técnicas de los distintos programas se sugiere, recomienda e incentiva incorporar a los padres, familiares y/o adultos de los usuarios; esto es visto como una "recomendación" pero no como una "exigencia", lo que se ve reforzado por el hecho de que el contacto con familiares y/o adultos no constituye un

“contacto directo” en términos de los requerimientos definidos por SENAME, lo que lleva a que no sea considerada como una actividad que justifique la dedicación del escaso tiempo con el que cuentan los delegados.

A esto se suma que los usuarios en general no tienen interés en incorporar a otras personas ya que consideran que la sanción o medida es “suya” y no tienen que incorporar a otras personas lo que dificulta la integración de éstos en el proceso de intervención.

7. Facilitadores y Buenas prácticas

Este apartado tiene como objetivo destacar los facilitadores y buenas prácticas que se identificaron a partir de la evaluación de procesos, entendiendo los **Facilitadores** como todo aquello que es externo a la OCA y el programa, que *facilita* el buen funcionamiento e implementación de los programas. Por otro lado, las **Buenas Prácticas** se entienden como aquellos procesos desarrollados al interior de la OCA o el programa destacados o susceptibles de ser replicados, toda vez que benefician la ejecución de los programas. En base a estas definiciones, a continuación se presentan algunos Facilitadores y Buenas Prácticas identificadas en la Evaluación de Procesos.

7.1 Facilitadores

a. Orientaciones Técnicas y Lineamientos

La existencia de Orientaciones Técnicas por línea programática fue considerada como un facilitador puesto que es una guía para el desarrollo de la intervención, cubriendo el vacío teórico existente en algunos proyectos al no contar con un modelo de intervención específico que orientara la práctica. Al mismo tiempo, la exigencia por parte de SENAME de un monitoreo, en los casos de PLA y PLE, permite estructurar y sistematizar el seguimiento de los avances y retrocesos frente a las metas incorporadas en los planes de intervención, al igual que los Lineamientos de Egreso, a pesar de que respecto a éstos últimos surgieron una serie de críticas que han sido planteadas en el apartado 3.1 de estandarización de procedimientos.

b. Redes en el área de Educación

El programa de Reforzamiento Escolar (PRE) fue destacado por los profesionales como un aporte para el desarrollo educacional de los jóvenes, siendo un aporte para la nivelación de Educación Básica que se podría replicar para la Educación Media.

c. Redes en el área de Salud

En el área de salud destaca el Convenio Colaborativo SENDA-MINSAL-SENAME-GENCHI, que permite a los usuarios acceder directamente a tratamiento por abuso de sustancia y a especialistas por problemas de salud mental derivados del consumo. Este convenio fue bien evaluado por los profesionales producto de su buen funcionamiento y específicamente por el Programa Ambulatorio Intensivo (PAI) al cual podían acudir en casos que fuera necesario, respondiendo este de buena manera.

d. Redes en el área Laboral

A propósito del creciente número de jóvenes mayores de edad que ingresa a los centros y programas de la Ley RPA y de menores interesados en opciones de empleabilidad, SENAME ha replanteado los énfasis de la intervención y los focos se han proyectado a procesos de formación

laboral que respondan a la etapa vital en la que se encuentran los usuarios. Por ello, el Servicio creó el Programa de Intermediación Laboral (PIL), que a través de una intervención especializada, se propone mejorar las condiciones de empleabilidad y apoyar con estrategias de intermediación laboral que asegure tanto su colocación como mantención laboral en empleos del área formal. Aunque esta iniciativa se valora como positiva, este programa fue reconocido solo de forma marginal por los equipos, por lo que se observan problemas en la difusión de la disponibilidad del mismo entre los actores relevantes[22].

e. Coordinadores Judiciales de SENAME

Considerando que se mencionó en diferentes instancias la falta de comunicación y retroalimentación con el Sistema de Justicia, se rescató la existencia del coordinador judicial de SENAME, el cual es considerado más cercano y de fácil acceso para los profesionales, pudiendo éstos últimos acudir a él en caso de necesitar alguna gestión o documento judicial para el desarrollo del programa.

7.2 Buenas Prácticas

a. Buenas Prácticas en las etapas de Acogida y Egreso

Durante el proceso de acogida de los usuarios se encontraron una serie de buenas prácticas que han sido de gran utilidad para el desarrollo de la intervención:

1. Entrega de folleto o documento informativo: Para complementar la información sobre los derechos y deberes de los usuarios entregada durante la primera entrevista, se le entrega al usuario un folleto impreso con la misma información para que la tenga en caso de querer consultar algo.

2. Documento de compromiso firmado por el usuario y el equipo: También en la acogida se puede destacar la firma de un documento donde tanto el usuario como el/los profesionales a cargo se comprometen a cumplir con sus deberes y responsabilidades para el buen desarrollo de la intervención. Al ser firmado también por los profesionales, este documento le puede otorgar un incentivo y sentido de apoyo al usuario.

Por otro lado, en la etapa de egreso, destaca que en algunas OCAs se realiza un cierre significativo o ceremonia de reconocimiento a los usuarios por el buen cumplimiento de la sanción o medida, entregándole un certificado o diploma en presencia de las autoridades y otros significativos para el usuario. Esto puede ser un incentivo para mantener las buenas conductas y comenzar a formar una identidad pro social tras el egreso del programa. De hecho, la evidencia es consistente con lo anterior y estas ceremonias de reconocimiento han sido denominadas por Maruna (2011) como rituales de redención. En estos rituales, no sólo los familiares, sino además “autoridades” del

[22] Ya que, tal como se mencionó en el apartado de obstaculizadores, los equipos perciben dificultades en el acceso y oferta de capacitación para los usuarios.

mundo social y jurídico reconocen el proceso de cambio, brindando así señales de perdón e integración.

b. Buenas Prácticas en Gestión

1. Sistema interno de registro de información: Al ser el trabajo administrativo una parte importante de la labor realizada por los delegados, se consideró una buena práctica el hecho de que la OCA cuente con un sistema interno de registro que le facilitará e hiciera más expedito este trabajo para el delegado, pudiendo así ocupar más tiempo en el contacto directo con los usuarios.

2. Capacitación: A partir de una opinión general de los profesionales que plantean la falta de capacitación existente en la mayoría de los programas, se rescatan dos buenas prácticas realizadas por algunas OCAs: En primer lugar está el incentivo a la capacitación, brindando a los profesionales apoyo monetario y flexibilidad en la jornada laboral para que asistan a cursos o actividades de formación gestionadas por ellos mismos, como diplomados, seminarios, etc. y en segundo lugar destacan las actividades de "auto capacitación" realizadas por algunos grupos de profesionales donde se organizan para que los compañeros expertos en temas específicos compartieran sus conocimientos con los demás.

Es fundamental recalcar que se destacan estas acciones como buenas prácticas por la proactividad e interés de los profesionales por capacitarse, sin embargo, la capacitación es un ámbito del trabajo que debiese ser brindado por las OCAs y/o por SENAME, ambos actores que deben asegurar que se está trabajando con profesionales capacitados y aptos para su labor.

3. Autocuidado: Al igual que la capacitación, el autocuidado de los profesionales fue evaluado en más de una ocasión como escaso y de mala calidad, siendo la percepción general de que esto era producto de la falta de recursos que impedía contar con un autocuidado periódico y realizado por sujetos externos que aportaran realmente en la prevención del desgaste y el burn out de los equipos. Como respuesta a esto, se rescata la organización de algunos equipos para contar con actividades o reglas internas de autocuidado socializadas para todos como por ejemplo: no hablar de trabajo a la hora de almuerzo, pausas saludables, desahogo con el compañero, entre otras.

c. Buenas Prácticas para la Intervención

1. Dotación de Personal Adecuado: Se observa como una buena práctica la capacidad de las Organizaciones de contar con una cantidad de personal adecuada para el desarrollo de las intervenciones, por un lado, permitiendo la dedicación exclusiva a las funciones correspondientes a cada cargo al interior de los equipos, y por otro lado contando con el servicio de profesionales especialistas en ciertos temas como profesores, psicopedagogos, psicólogos, gestor de redes quienes son de gran importancia para el desarrollo de la intervención con el usuario.

2. Financiamiento de movilización y vehículo institucional: El financiamiento del costo de movilización de usuarios, por parte de los programas y la disponibilidad de vehículos institucionales para delegados, corresponden a dos estrategias que no sólo facilitan el cumplimiento del número de contactos requerido, sino que también favorecen el desarrollo y mantención del vínculo delegado-usuario, al aumentar la posibilidad de realizar visitas domiciliarias y la adherencia a los programas.

Estas dos buenas prácticas están directamente relacionadas con los recursos que posee cada organización los cuales provienen de un ente externo a ésta, sin embargo, se consideran buenas prácticas internas al depender de la buena administración de los recursos recibidos, priorizando prestaciones propias que favorezcan el buen funcionamiento del programa y el desarrollo de una intervención de calidad para los usuarios.

3. Visita Domiciliaria: Esta instancia además de constituir un insumo que permite elaborar un diagnóstico inicial más completo, en cuanto aporta información acerca del contexto socio-económico y la realidad familiar de los usuarios, también se considera como una buena práctica al ser realizada como estrategia de rescate y/o incentivo de adherencia al programa. Esto permite encontrar usuarios que se han ausentado, indagando sobre su paradero a través de las familias o cercanos.

4. Incorporación de Otros Significativos: Considerando que la participación de otros significativos en las diferentes etapas del programa puede ser de gran aporte para el cumplimiento y proceso de cambio del usuario, se destaca como una buena práctica el desarrollo de estrategias y momentos para incorporar ya sea a los padres, tutores, parejas, familiares o amigos de los usuarios en el desarrollo de la intervención, quienes pueden aportar con la generación de conductas pro sociales, sumado a un control social informal del usuario. Se valora esto fundamentalmente porque por Orientación Técnica no es una exigencia, y aun así se hacen los esfuerzos por tener estas instancias.

5. Modelos Teóricos: Para darle una orientación a la intervención, se destaca como una buena práctica la aplicación de modelos teóricos específicos para el trabajo con infractores de ley, considerando la importancia de contar con un sustento teórico para el desarrollo de actividades y módulos de intervención. En este sentido, también resalta la importancia de realizar capacitaciones a los equipos respecto al modelo, práctica realizada por aquellas organizaciones que trabajan con un modelo particular.

6. Manual del Delegado: En la misma línea de los modelos teóricos, el Manual del Delegado desarrollado por algunas OCAs o programas se considera una buena práctica al servir de guía para el cumplimiento de las labores de los profesionales, indicando este manual las acciones a seguir y funciones específicas de los delegados, pudiendo este ser consultado en cualquier etapa del desarrollo de la medida o sanción.

7. Encuesta de Satisfacción Usuaria: Se considera una buena práctica al permitir a los programas y OCAs conocer e incorporar las opiniones de los usuarios para el desarrollo de intervenciones de calidad. Se destaca el caso en que cuentan con un instrumento previo al inicio de la sanción o medida que permita recoger las expectativas de los usuarios, una aplicación durante el cumplimiento para identificas aspectos a mejorar y potenciar, y por último una encuesta final para conocer la opinión del usuario sobre el programa, entre otros objetivos.

8. Intervenciones terapéuticas: Algunas OCAs describieron la implementación de intervenciones específicas para el desarrollo terapéutico de ciertas áreas a intervenir. La mayoría de estas se implementaban de manera grupal, bajo la modalidad de talleres y en algunos casos incorporaban también a las familias. Esto es significativo, ya que permite dotar a los centros de una narrativa

terapéutica, que permite contrarestar la orientación hacia el mero control y administración de la sanción, que no sólo algunos usuarios, sino además algunos delegados perciben.

d. Buenas Prácticas identificadas en la encuesta a Directores de OCA

Por otra parte, a partir de la Encuesta a Directores de OCA, se rescataron las siguientes buenas prácticas:

Tabla 23: Auto-reporte de buenas prácticas realizadas por la institución.

	Frecuencia
Capacitaciones	4
Jornadas laborales flexibles	2
Realización de conversatorios, seminarios y jornadas institucionales	2
Respeto y protagonismo entregado al adolescente	2
Trabajo colaborativo entre distintos programas de la OCA	2
Edición de libros que sistematizan la experiencia en intervención	1
Evaluación de desempeño con incentivos	1
Destacar a los buenos trabajadores	1
Escuchar y valorar las opiniones y sugerencias de los trabajadores	1
Espacios de esparcimiento para los trabajadores	1
Desarrollo de investigación y sistematización	1
Encuestas a usuarios	1
Furgón para el traslado de usuarios y sus familias	1
Actividades de difusión de los programas	1

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Directores de OCAs. N= 22

En dicha encuesta se les consultó a los Directores de OCAs acerca de prácticas realizadas por el organismo que quisieran destacar. Entre estas, las más nombradas fueron las capacitaciones realizadas para el equipo (cuatro menciones), la existencia de jornadas laborales flexibles (dos menciones), realización de conversatorios, seminarios y jornadas institucionales (dos menciones), y el respeto y protagonismo entregado al adolescente (dos menciones). Otras prácticas que fueron menos mencionadas pero que son innovadoras, fueron la edición de libros que sistematizan la experiencia en intervención, el desarrollo de investigación y sistematización, proporcionar un furgón para el traslado de usuarios y sus familias, y actividades de difusión de los programas. Por último, cabe destacar que muchas de las actividades que fueron mencionadas como buenas prácticas por los directores, corresponden más bien a aspectos que están considerados en las orientaciones técnicas, como realizar actividades de autocuidado para el equipo, realizar un diagnóstico inicial con el usuario, medir el avance de los usuarios, entre otras.

V. EVALUACIÓN DE LOGRO DE ESTÁNDARES DE CALIDAD

A continuación se presenta el segundo componente del estudio, relativo a la **auditoría** del cumplimiento de estándares mínimos de intervención y gestión institucional. Mediante este componente se busca dar un primer paso para informar a un futuro proceso de auditoría formal de los programas del Sistema de Justicia Juvenil que se ejecutan en el medio libre.

Con este objeto, por un lado, **se definen estándares mínimos de calidad** en la implementación de los programas de sanciones y medidas alternativas de la Ley nº 20.084 en el medio libre, ejecutados por los Organismos Colaboradores acreditados por SENAME. Los estándares propuestos buscan establecer un marco de referencia que permita el aseguramiento de prácticas que: (i) respeten los derechos de los niños y adolescentes de acuerdo a las especificaciones de ejecución establecidas por las disposiciones nacionales e internacionales; (ii) consideren intervenciones efectivas de acuerdo a la evidencia internacional; (ii) y por último, consideren una gestión organizacional que posibilite la adecuada ejecución de los programas.

Por otro lado, **se evalúa el cumplimiento de estos estándares en distintos niveles**: de OCAs, de programas (PLA, PLE, SBC, PSA, MCA) y se establecen diferencias regionales- siempre que corresponda[23]-, con la finalidad de establecer brechas y así proponer medidas de mejoras para dichos programas. Sumado a lo anterior, este componente permite establecer también las brechas de los requerimientos normativos vigentes en relación a los estándares de calidad esperados.

No obstante se debe destacar nuevamente que **los resultados expuestos son exploratorios**, ya que se basan en fuentes de información disímiles dentro de cada nivel. Por ejemplo, los datos cualitativos rescatan la información de una muestra de proyectos ejecutados por OCAs presentes en las Regiones Metropolitana, Antofagasta y Bio-Bío. Mientras que los datos cuantitativos representan a todas las OCAs del nivel nacional. Por esta razón, los alcances de esta auditoría son acotados[24], ya que si bien permiten vislumbrar principios generales que deben guiar la ejecución de los programas y el quehacer de las OCAs, lo cierto es que debido a las limitaciones en los medios de verificación[25] para evaluar brechas en su cumplimiento, los resultados de este capítulo en ningún caso buscan ser categóricos respecto al desempeño puntual de ciertas OCAs, proyectos o regiones. De esta manera, se espera que este ejercicio de auditoría– aún con sus restricciones– sirva como insumo para la aplicación práctica de los estándares de calidad en las rutinas de los

[23] Sólo se consignan diferencias a nivel de OCA, programas y regiones, cuando estas son evidentes o relevantes.

[24] Los alcances de la auditoría serían más decisivos si es que se hubiese realizado una evaluación exhaustiva a nivel nacional de todos los programas que se encuentran en ejecución, a partir de la recolección de una mayor cantidad de fuentes de información representativas y de una metodología que permitiera la comparabilidad de los resultados, condiciones que no están a la base de este estudio.

[25] Principalmente debido a que la mayoría de éstos no son representativos. En efecto, sólo las Encuestas a directores de proyectos y OCAs levantadas por este estudio son representativas a nivel nacional, no así al nivel de algunas regiones, ya que el diseño muestral no fue estratificado. Con todo, es necesario avanzar en diversificar y robustecer los medios de verificación del cumplimiento de los estándares.

equipos ejecutores, contribuyendo así al mejoramiento de la ejecución de los programas de sanciones y medidas en el medio libre para infractores adolescentes.

Este capítulo se organiza presentando primero, una discusión teórica acerca del concepto de calidad en programas de justicia juvenil, para continuar con la definición de *estándar* propuesta por este estudio, los aspectos que lo componen, y la forma óptima para su lectura. Finalmente, se expone en esquemas de síntesis, la estructura de organización de los resultados de la evaluación de logros de estándares de calidad.

¿Qué se entiende por Calidad?

Un aspecto central para la comprensión de este capítulo es exponer qué se entiende por estándares de "*calidad*" y en qué medida estos apuntan al logro de prácticas "*efectivas*", ya que esto constituye uno de los objetivos específicos del presente estudio[26]. Por esto, primero se debe tener en cuenta que para construir la propuesta de estándares, se estudió la conceptualización de lo que hoy en día significa "calidad" en criminología y en evaluación programática, para concluir en un concepto que se cristalice en los estándares a evaluar en la presente auditoría.

La tarea anterior no fue sencilla ya que la noción de calidad está inherentemente imbricada con la de efectividad en la implementación de los programas dirigidos a infractores adolescentes. De hecho, es más común la idea de *efectividad* en la literatura y hacia allá apunta la mayoría de la evidencia, dado que la noción de calidad puede ser más compleja toda vez que no se puede captar a partir de medidas aisladas, sino que parece transversal a los distintos elementos de la intervención y gestión de un programa.

Sin embargo, las conceptualizaciones de efectividad dependen de los sistemas legales en los que se enmarcan los programas de justicia (Shapland, y otros, 2012). En la mayoría de las jurisdicciones europeas, los ideales de las políticas en torno a medidas alternativas a la privación de libertad surgieron inicialmente en el siglo XIX, en el marco de reformas penales orientadas a mejorar las condiciones de la población penal, lo que un siglo más tarde fue estructurado formalmente en diversos sistemas legales de libertad condicional. Las principales diferencias en esta materia es entre aquellos países europeos que adscriben a una tradición romana de derecho, que han desarrollado este tipo de medidas como una extensión de la condena principal; y aquellos países con una tradición común arraigada en el derecho anglosajón, que desarrollaron sanciones de libertad condicional (y más tarde otras medidas comunitarias) como medidas alternativas. Estas particularidades dan cuenta de las diferencias estructurales respecto al lugar y rol de las medidas no privativas de libertad dentro de la justicia criminal de cada país.

A lo anterior se suma que varios países europeos durante los últimos años han tendido a enfatizar la importancia de la seguridad pública, lo que iría de la mano con acentuar la prevención de la victimización y la necesidad de avanzar hacia el cumplimiento efectivo de los castigos, en oposición a un enfoque de reinserción social, en el que se enfatiza en la reparación del daño, incorporando la participación de las víctimas en los procesos. Sin embargo, se reconoce que para

[26] En efecto, el cuarto objetivo específico del estudio se propone construir estándares para la identificación de prácticas efectivas.

la mayoría de los gobiernos ha sido difícil implementar de forma exitosa un trabajo centrado en la víctima toda vez que estas medidas se contextualizan en una organización originalmente centrada en infractores. De manera que los propósitos concedidos a las sanciones y medidas no privativas de libertad han cambiado en el tiempo en conjunto con las variaciones en las concepciones y finalidades de los sistemas criminales de justicia, y éstos a su vez han sido influenciados por las tradiciones culturales de los países y por la historia de los servicios de libertad vigilada. En efecto, para Durnescu (2008), la evaluación de la efectividad de los programas de medidas en el medio libre está directamente asociada a los énfasis otorgados a los diferentes objetivos de las mismas.

En la misma línea, Merrington y Stanley (2007) argumentan que la manera en que se entiende y mide la efectividad de los sistemas de medidas alternativas ha variado significativamente en las últimas cinco décadas. Especialmente en el Reino Unido, donde los sistemas de medidas alternativas han jugado un rol central dentro de los sistemas de cumplimiento de penas, esto se puede observar claramente. Entre la década de los sesenta y setenta el enfoque estuvo orientado al modelo de tratamiento o rehabilitación, basado en una atención individualizada derivada principalmente de enfoques psicoterapéuticos. El objetivo era modificar el comportamiento de los que delinquían, de manera que estos sujetos dejaran de infringir la ley. En este sentido, la efectividad era medida sólo a través de tasas de reincidencia, lo cual comenzó a ser problemático y a fines de los setenta, también comenzó a considerarse el rol de factores psico-sociales como elementos que mediaban el efecto entre la intervención y la futura conducta delictual. A mediados de la década de los setenta, el enfoque centrado en la rehabilitación comenzó a perder fuerza debido a diversos factores, entre ellos la publicación de Martinson (1974) en Estados Unidos y Brody (1976) en Reino Unido, donde se argumentaba a través de datos empíricos que el tratamiento de los infractores de ley no era efectivo en la reducción de la reincidencia. Esto dio pie, a partir de la década de los ochenta, a un cambio en el enfoque desde la rehabilitación hacia el castigo, con el objetivo de dar la señal política de que las medidas en el medio libre también eran una manera efectiva de retribuir el daño causado, pero en la comunidad. Así, se sumó como indicador de efectividad, la capacidad de las intervenciones de asegurar el cumplimiento de la sanción y de disminuir los quebrantamientos.

A partir de los noventa, el objetivo principal comenzó a ser la seguridad pública. Aunque este enfoque se basa fundamentalmente en la disminución de la reincidencia, también se orienta a la **incorporación de las víctimas y a la protección de la población en general**. Es en este contexto, donde el modelo de los factores de riesgo y su manejo y control, cobran un lugar central en la política criminal y en las medidas en el medio libre en particular, de manera de asegurar que el cumplimiento de penas en la comunidad no comprometería, bajo ninguna circunstancia, la seguridad de la población. En concreto, se comenzaron a implementar evaluaciones estructuradas del riesgo de reincidencia, las intervenciones se comenzaron a orientar a reducir estos riesgos y se implementaron mecanismos de vigilancia y coordinación con otras instituciones, tales como las policías, para vigilar a los infractores de mayor riesgo durante el cumplimiento de las medidas en la comunidad. Así, la efectividad, empezó a ser entendida como la capacidad de las medidas alternativas para disminuir estos riesgos y al mismo tiempo asegurar que sujetos de “alto riesgo”

no cumplieran penas en el medio libre y en caso que lo hicieran, fueran estrictamente monitoreados(Merrington & Stanley, 2004).

Paralelamente, empieza a tener relevancia en la Criminología, el enfoque que se denominó "Qué sirve en la disminución de la reincidencia" ("*What Works*"), a través del cual recobró vigencia la idea de que los infractores podían ser rehabilitados. Evaluaciones y meta-análisis comenzaron a dar luces respecto del tipo de intervenciones y sus componentes para asegurar la disminución de la reincidencia (McGuire, 2008).

Esto abrió el camino a la incorporación de **elementos centrados en el proceso de intervención** y no sólo en sus resultados (Raynor & Vanstone, 1994). A fines de los noventa, la manera en que los programas eran implementados y principalmente lo que se denominó "manejo de casos", entendido como la organización y planificación de la intervención y la relación con los participantes y la motivación al cambio; comienzan a tomar un rol central en las prácticas correccionales y especialmente en el medio libre. En este sentido, aspectos como el desarrollo de relaciones entre delegado y usuario centradas en la empatía, apertura, refuerzo y calidez son entendidos también como medidas de *calidad* de los programas (Dowden y Andrews, 2004).

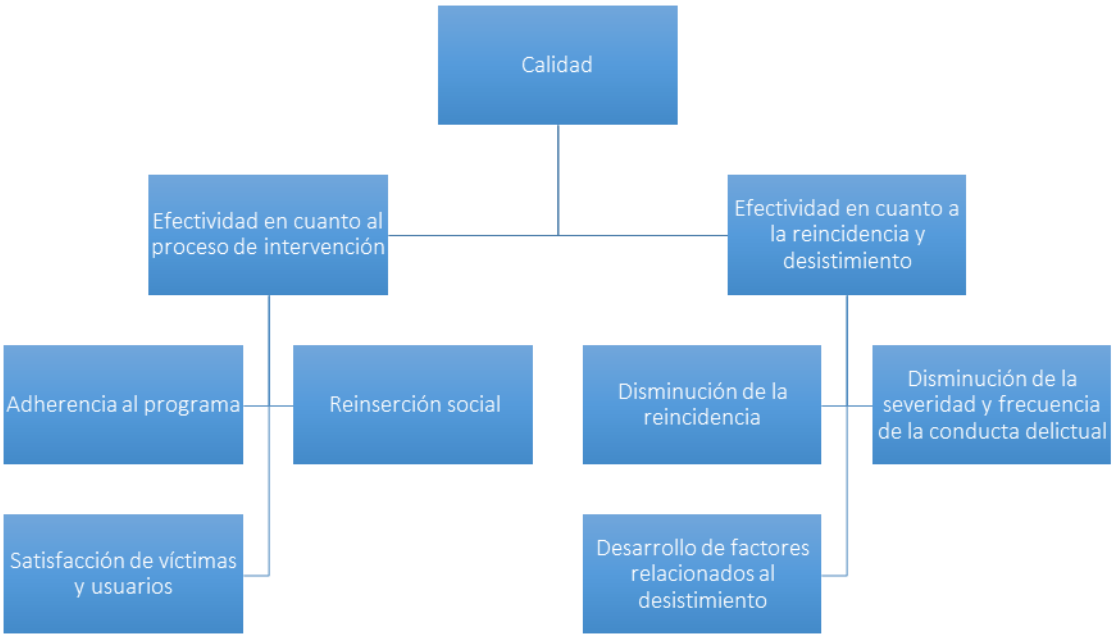
Tal y como se ha advertido, la definición de la calidad y efectividad de las medidas alternativas ha variado a lo largo de los años. Si bien la reincidencia siempre ha estado presente como un indicador, actualmente existe una extensa crítica a considerarla como único factor relevante en la medida de calidad de los programas.

En primer lugar, la reincidencia puede ser operacionalizada de diversas formas: considerando arrestos, faltas, condenas, entre muchos otros variables proxys. Esto último no es trivial ya que de ello dependerán los niveles de reincidencia estimados: por ejemplo, si es que se usa los arrestos como medida, se obtienen tasas de reincidencia más altas que si se consideraran las condenas. En segundo lugar, la reincidencia depende de los márgenes de tiempo que se establezcan para el seguimiento de los casos, ya que, si bien para la mayoría de los infractores es cierto que de dos a tres años es una aproximación suficiente, en el caso de ciertos sub-grupos de infractores (como los agresores sexuales) es necesario un plazo mucho más amplio para juzgar su reincidencia. Así también, es evidente que la reincidencia es un indicador limitado toda vez que se considera como dicotómico, puesto que homologa faltas o delitos con distintos niveles de gravosidad (hurto se evalúa como equivalente a robo con intimidación, por ejemplo), ya que éstos se consideran de forma agregada para examinar la efectividad de los programas (Latessa, 2012).

La crítica más relevante a la conceptualización de efectividad en términos de reincidencia, **es que este indicador no permite orientar la práctica de los equipos ejecutores,** ya que no es informativo acerca de qué aspectos de la intervención y de la gestión están asociados a mejores resultados. En otras palabras, la reincidencia indica qué tipo de iniciativas es más probable que sean exitosas, **pero no indica *cómo hacer* para lograrlo ni menos, *cómo asegurar* dichos logros**. De manera que diversa literatura (Maruna & Farrall, 2004; Durnescu, 2008) se ha dedicado a complementar las conceptualizaciones de efectividad orientadas a los resultados de los programas con

aproximaciones que permiten medir diversos aspectos del proceso de intervenciones (o integridad de los programas) que aseguran la calidad y efectividad de las prácticas.

A partir de lo anterior, se puede concluir que es complejo separar en la literatura especializada los conceptos de calidad y de efectividad. Más aún, considerar sólo la efectividad de los programas en términos de su impacto en reincidencia, parece limitado. En consideración de lo anterior, **la presente auditoría considerará el concepto amplio de calidad que se resume en la siguiente figura:**



La calidad de las Medidas Alternativas en el Medio Libre contiene entonces dos aspectos complementarios provenientes de distintas orientaciones teóricas: (i) efectividad relacionada al funcionamiento de la intervención misma y los aspectos complementarios a ésta y (ii) efectividad relacionada a lo que, de acuerdo a la evidencia internacional, funciona en la disminución de la reincidencia (What Works). De acuerdo a ambas aristas, se generan los estándares transversales de calidad y los estándares particulares de calidad de cada programa.

En cuanto a la operacionalización de la calidad, se utilizará la definición sugerida por Lipsey (Lipsey, 2009) que considera 3 elementos fundamentales[27] referentes a la intervención y un elemento referente a la gestión del equipo de intervención. Además, a partir de la literatura revisada, se han incluido dos elementos más, quedando ésta dividida de la siguiente manera:

- ✓ Aspectos generales de los programas
- ✓ Calidad del programa

[27] En la investigación de Lipsey se consideran 4, por ser uno de ellos el tipo de metodología de los estudios que estaba comparando en su meta análisis (Lipsey, 2009).

- ✓ Contenido del programa
- ✓ Características de los usuarios
- ✓ Tipo de intervención
- ✓ Gestión organizacional

Definición de estándar

Entendemos por estándar una expectativa, norma o patrón orientador general para la implementación de los programas, que reúne especificaciones de diversos ámbitos de la práctica relevantes para el aseguramiento de la calidad de los mismos. Los estándares entonces, constituyen mecanismos indispensables para evaluar de manera uniforme la calidad en el funcionamiento de los programas que son objeto del presente estudio. Es preciso destacar que, aunque busquen constituirse como normas de referencia *generales* a las diversas formas en que son implementados los programas, su definición admite una flexibilidad suficiente como para ser pertinentes en los distintos contextos territoriales y socioculturales del país.

La construcción de los estándares propuestos se basa en la revisión de documentos y evidencia expuesta con profundidad en el Primer Informe de Avance del presente estudio, de ahí que es posible, para cada estándar, señalar el fundamento racional o de evidencia que lo sustenta. No obstante, los estándares fueron adaptados a las condiciones y características de los programas nacionales, ya que no siempre la normativa o evidencia internacional resultaba válida o pertinente para la realidad chilena. Todo lo anterior se realizó a través de un trabajo consensuado con la contraparte técnica del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.

Componentes de los estándares

Cada uno de los estándares comprende las siguientes especificaciones:

- ✓ **Definición:** Patrón orientador general para la implementación de los programas
- ✓ **Dimensiones:** Especificaciones de ámbitos de la práctica relevantes para el aseguramiento del estándar definido.
- ✓ **Rúbrica:** Establece el criterio con el que se evaluará el cumplimiento de cada dimensión del estándar. La rúbrica considerada establece cuatro niveles de cumplimiento: (i) *Desarrollo débil*, es un nivel que indica que el aspecto o dimensión evaluada no ha sido implementado, o se implementa de forma claramente deficiente; (ii) *Desarrollo incipiente*, indica algún grado de desarrollo de los aspectos descritos por la dimensión del estándar, pero éste resulta insuficiente, por lo que requiere mejorar la implementación respecto al aspecto evaluado; (iii) *Desarrollo Satisfactorio,* indica que el proceso de ejecución evaluado resulta efectivo, ya que cumple con los procedimientos y prácticas que aseguran un nivel mínimo de calidad; (iv) *Desarrollo avanzado,* nivel que identifica que el proceso o aspecto evaluado excede los parámetros esperados o mínimos para el

aseguramiento de la calidad en los procedimientos y prácticas, de manera que busca reconocer una implementación ejemplar o buenas prácticas.

- ✓ **Medios de verificación:** Fuentes de información que permiten evaluar según el nivel de desarrollo definido en la rúbrica. De manera que pueden corresponder a indicadores, documentos u otra evidencia que permita dar constancia del cumplimiento de cada dimensión del estándar. En la medida de lo posible, se trata de triangular diferentes medios de verificación.
- ✓ **Requerimientos nacionales vigentes:** Se especifica el nivel de desarrollo (establecido en la rúbrica) que se exige según los requerimientos nacionales vigentes para cada programa de interés, lo que se indica a través de la siguiente simbología, que se indica para cada dimensión y nivel de desarrollo descrito:
  - (*) PLE;
  - (**) PLA,
  - (***) SBC;
  - (****) PSA;
  - (*****) MCA.

Principales medios de verificación

Para la evaluación del logro de los estándares propuestos se utilizaron diversas fuentes de información, tal como se especificó en el apartado de Técnicas de recolección de datos (Capítulo II.3). Entre éstas destacan *fuentes cuantitativas*, a partir de la *Encuesta a Directores de Organismos Colaboradores Acreditados de SENAME* y la *Encuesta a Directores de proyectos de Organismos Colaboradores Acreditados de SENAME.* Ambas encuestas fueron levantadas en el marco de este estudio, tuvieron carácter censal, cobertura nacional, se realizaron en formato auto-aplicado y el soporte digital correspondió a la plataforma Survey Monkey.

Además, se consideran *fuentes cualitativas*, constituidas por grupos focales con equipos ejecutores, entrevistas a usuarios, entrevista a supervisores técnicos regionales en las regiones de Antofagasta, Valparaíso, Bío-Bío y Metropolitana. Respecto al alcance de estas fuentes, se debe destacar que no son representativas, ya que surgieron de un muestreo intencionado, no obstante, se logró la participación de delegados en 19 grupos focales, de 32 usuarios y 4 supervisores. Junto a lo anterior, se entrevistó a 2 expertos nacionales y 2 expertos internacionales, y a un representante de SENDA, MINEDUC, MINSAL y SENCE.

En tercer lugar, se cuenta con *fuentes documentales*, de una muestra de expedientes de usuarios, y de otros documentos de gestión de las OCAs, –como su planificación anual, plan de acción, catastro de oferta de redes, encuesta de satisfacción usuaria y manual del delegado–. Cabe destacar que la muestra de estos documentos no es representativa. En el primer caso, se alcanzó una muestra intencionada de 49 expedientes de usuarios egresados el año anterior, correspondientes a distintos proyectos ejecutados por todas las OCAs vigentes a la fecha. En el caso de otros documentos, la muestra tuvo que adecuarse a la disponibilidad de las OCAs para adjuntar la información requerida.

Por último, se consideran *fuentes secundarias* de datos correspondientes a información proporcionada por SENAME y por otros estudios disponibles, que se estimaron como insumos relevantes para el análisis.

Ejemplo de estándar

Definición del Estándar

Estándar B-26: El OCA cuenta con estrategias y capacitaciones de autocuidado

Dimensión	*Desarrollo Débil*	*Desarrollo Incipiente*	*Desarrollo Satisfactorio*	*Desarrollo Avanzado*	*Medio de Verificación*
La OCA cuenta con un protocolo de autocuidado que define estrategias formales de cuidado del equipo	La OCA no cuenta con un protocolo de autocuidado (****) (*****)	La OCA cuenta con un protocolo de autocuidado del equipo pero no define instancias formales para aplicarlo.	La OCA cuenta con un protocolo de autocuidado del equipo, que es de conocimiento todos sus miembros y se aplica de manera informal pero periódica (cuando pueden)	La OCA cuenta con un **protocolo** de autocuidado del equipo, que es de conocimiento todos sus miembros y se aplica de manera formal, con recursos del OCA y dentro de la Jornada laboral (*) (**) (***)	**Protocolo de autocuidado del equipo, Planificación anual Acta o registro de actividades Grupo focal**
La OCA realiza actividades para prevenir y evitar el desgaste emocional del equipo	La OCA no explicita en su plan anual la realización de actividades que contribuyan a la prevención del desgaste emocional del equipo (****) (*****)	La OCA explicita en su plan anual la realización de actividades que contribuyan a la prevención del desgaste emocional del equipo (*) (**) (***)	La OCA realiza de manera periódica actividades que contribuyan a la prevención del desgaste emocional del equipo, explicitando y registrando su contenido	La OCA realiza de manera periódica actividades que contribuyan a la prevención del desgaste emocional del equipo, explicitando y registrando su contenido, define las actividades como obligatorias para todos los miembros del equipo, las incorpora a sus horas de trabajo y además da a los trabajadores la posibilidad de evaluarlas y proponer nuevas temáticas o actividades.	**Planificación anual, Acta o registro de Actividades Grupo Focal** **Encuesta a Directores de OCAs**

Definición Dimensiones del Estándar

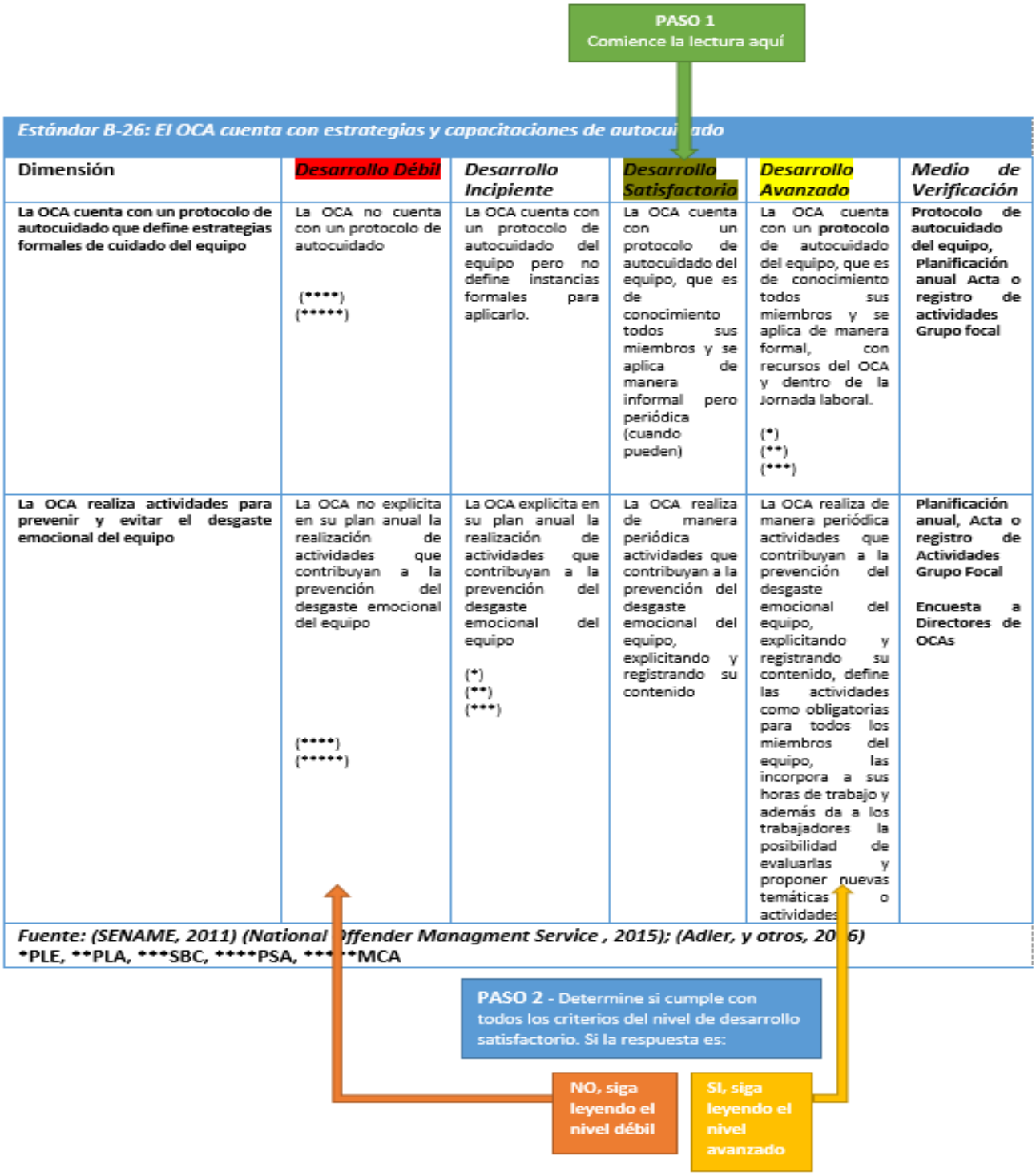
Rúbrica

Niveles de Desarrollo

Medios de Verificación de la dimensión

Fuente: (SENAME, 2011); (CEES - UC, 2012); (McNeill & Weaver, 2010).
***PLE, **PLA, ***SBC, ****PSA, *****MCA**

Modo de lectura de cada estándar



Modo de evaluación de logro de los estándares

La forma de evaluación de cada estándar se puede diferenciar al menos en tres niveles:

- Para calificar el logro de una dimensión:

- ✓ PASO 1: Lea los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio.
- ✓ PASO 2: Determine si cumple con todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio. Si la respuesta es NO:

  Lea los criterios del nivel de desarrollo débil.

  • Si presenta alguno de los problemas descritos en dicho nivel, queda clasificado en el nivel de desarrollo débil.

  • Si no presenta ninguno de los problemas descritos en dicho nivel, queda clasificado en el nivel de desarrollo incipiente.

  Si la respuesta es SÍ:

  Lea los criterios del nivel de desarrollo avanzado.

  • Si presenta todas las situaciones descritas en dicho nivel, queda clasificado en el nivel de desarrollo avanzado.

  • Si no presenta todas de las situaciones descritas en dicho nivel, queda clasificado en el nivel de desarrollo satisfactorio

- Para calificar el logro de estándares:

Una vez que se ha identificado el logro de cada una de las dimensiones, se debe estimar un promedio del total de las dimensiones, para calificar el logro general del estándar[28]. Con este objetivo, en primer lugar se debe tener en cuenta el siguiente cuadro de puntajes:

Puntaje Asignado a Cada Nivel de Logro	
Débil	1
Incipiente	2
Satisfactorio	3
Avanzado	4

A continuación, se debe calcular un promedio de los puntajes entre dimensiones dando como resultado el puntaje correspondiente al nivel de logro general o total del estándar. En caso de que este puntaje promedio sea un decimal, la aproximación se estimó hacia el

[28] Siempre que el estándar cuente con más de una dimensión.

nivel de logro inferior, ya que se busca una evaluación conservadora[29] del logro. Ahora bien, en caso de que el estándar esté compuesto solo de una dimensión, el nivel alcanzado por ésta correspondería al nivel de logro del estándar. Por ejemplo, si estándar posee cuatro dimensiones las cuales fueron calificadas de la siguiente manera:

	NIVEL DE DESARROLLO	Puntaje asociado
Dimensión 1	Satisfactorio	3
Dimensión 2	Incipiente	2
Dimensión 3	Satisfactorio	3
Dimensión 4	Incipiente	2

En este caso, se calcularía realizando la suma de todos los puntajes dividido por el número de dimensiones:

(3+2+3+2)/4= 2.5

Considerando una aproximación conservadora, el estándar sería calificado con un puntaje 2, equivalente a un nivel de desarrollo **incipiente**.

- Para calificar el logro de ejes:

En un tercer nivel de análisis, interesa evaluar el nivel de logro de los ejes propuestos de análisis. Para esto, considerando el nivel de logro general de cada estándar, se repite la operación anterior, ésta vez calculando el promedio de puntajes de todos los estándares que componen el eje. Por ejemplo, el eje de enfoque de derechos se compone de 7 estándares calificados de la siguiente manera:

ESTÁNDAR	NIVEL DE DESARROLLO	Puntaje asociado
Estándar A-1: Todo usuario tiene derecho a ser informado	Satisfactorio	3
Estándar A-2: Todo usuario/a tiene derecho a la confidencialidad.	Incipiente	2
Estándar A-3: Todo usuario/a tiene derecho a ser tratado bajo el principio de mínima intervención penal	Satisfactorio	3
Estándar A-4: Todo usuario/a tiene derecho a denunciar y expresar sus reclamos o quejas respecto al funcionamiento de la OCA de manera segura	Incipiente	2

[29] Que implica evitar sobreestimaciones de los niveles de logro.

Estándar A-5: Todo usuario/a tiene derecho a estudiar, trabajar y acceder a la salud.	Satisfactorio	3
Estándar A-6: Todo usuario/a tiene derecho a ser tratado de igual manera independiente de su raza, nivel socioeconómico, nacionalidad, religión u orientación sexual.	Débil	1
Estándar A-7: La intervención está orientada a cumplir con los objetivos establecidos en la Ley RPA	Satisfactorio	3

En este caso, el nivel de desarrollo de este eje se calcularía realizando la suma de todos los puntajes dividido por el número de estándares:

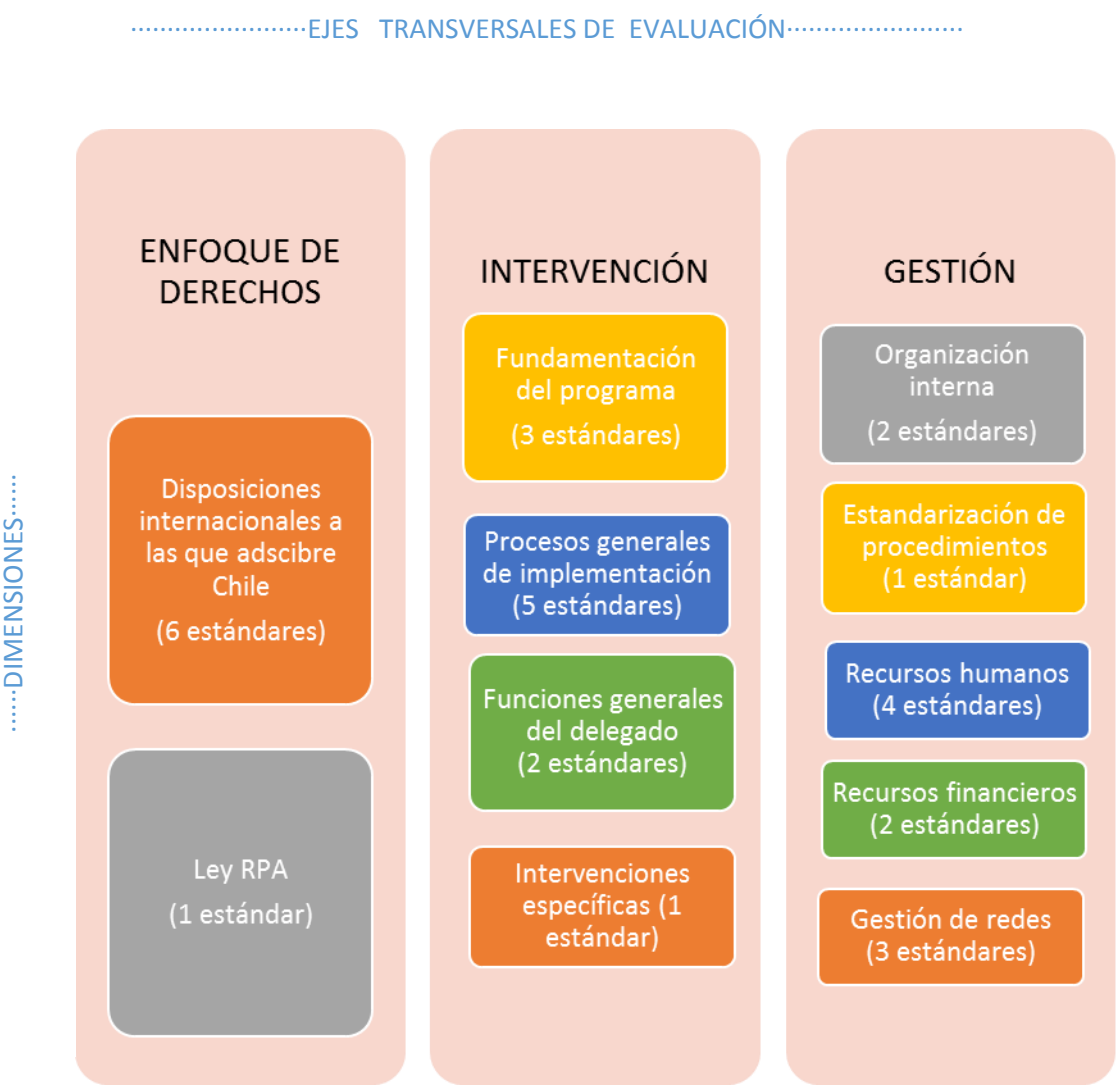
(3+2+3+2+3+1+3)/7= **2.4**

Considerando los criterios descritos para aproximar decimales, este eje tendría un puntaje 2, equivalente a un nivel de desarrollo **incipiente**.

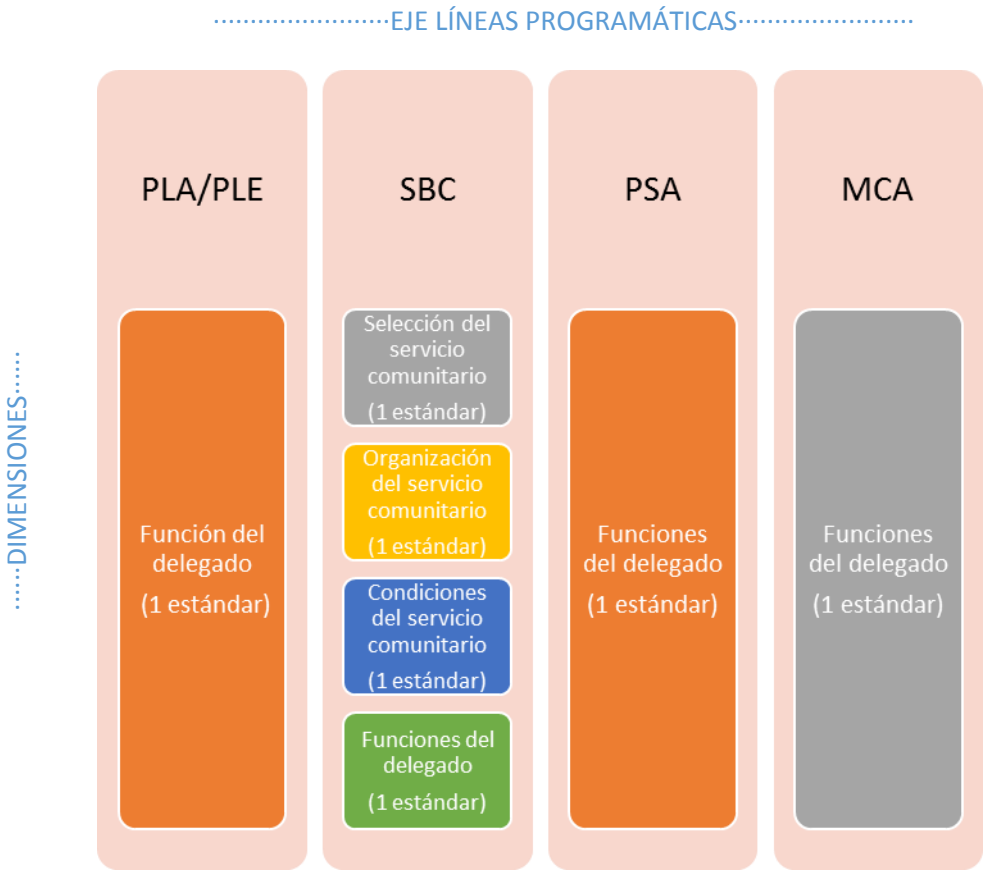
Estructura de organización

Los estándares propuestos se organizan diferenciando (1) los **estándares transversales** a los distintos programas de sanciones y medidas en el medio libre, estudiados y (2) los **estándares específicos** que aplican de forma particular a cada uno.

Por un lado, los estándares transversales propuestos se organizan en 3 ejes: (A) Enfoque de derechos, en el que se establecen 7 estándares, (B) Intervención, con 11 estándares y (C) Gestión, con 12 estándares. De manera que, en total, son 30 los estándares transversales a los programas de sanciones y medidas en el medio libre estudiados.



Por otra parte, los estándares específicos propuestos se organizan de acuerdo a las caracterísiticas de cada línea programática: (D) PLA y PLE, para los que se define 1 estándar específico; (E) SBC,con 4 estándares específicos; (F) PSA, con 1 estándar; y finalmente (G) MCA, también con 1 estándar específico. En suma, son 7 los estándares que aplican de forma particular a la implementación propia de cada programa estudiado.



Con todo, considerando tanto los estándares transversales como los específicos, se plantean 37 estándares en total. El detalle de estos estándares y su nivel de logro se presenta a continuación.

A. Eje Enfoque de derechos

En este eje se reúnen estándares que aseguran el reconocimiento de los usuarios como sujetos de derecho, poniendo como principio rector el interés superior del adolescente, rescatando tanto las disposiciones internacionales a las que adscribe Chile como la Ley de Responsabilidad Penal Adolescente (Ley Nº 20.084). Son 7 los estándares propuestos en torno a un enfoque de derechos:

Disposiciones internacionales	➢ *Estándar A-1: Todo usuario tiene derecho a ser informado*
	➢ *Estándar A‑2: Todo usuario/a tiene derecho a la confidencialidad.*
	➢ *Estándar A‑3: Todo usuario/a tiene derecho a ser tratado bajo el principio de mínima intervención penal*
	➢ *Estándar A‑4: Todo usuario/a tiene derecho a denunciar y expresar sus reclamos o quejas respecto al funcionamiento de la OCA de manera segura*
	➢ *Estándar A-5: Todo usuario/a tiene derecho a estudiar, trabajar y acceder a la salud.*
	➢ *Estándar A-6: Todo usuario/a tiene derecho a ser tratado de igual manera independiente de su raza, nivel socioeconómico, nacionalidad, religión u orientación sexual.*
Ley RPA	➢ *Estándar A‑7: La intervención está orientada a cumplir con los objetivos establecidos en la Ley RPA*

1. Disposiciones internacionales a las que adscribe Chile

El derecho internacional entrega elementos clave para definir estándares relativos a los sistemas de justicia penal adolescente, que aseguren el resguardo de los derechos de los niños, niñas y adolescentes. Estos elementos se definen a través de distintas instancias y modalidades, desde convenciones a directrices, que tienen en común el objetivo de establecer normas y principios que pretenden orientar a los Estados en la implementación tanto de un sistema de ejecución de sanciones que garantice el respeto al interés superior del adolescente y el resguardo de sus derechos, como de un sistema que se constituya como diferenciado y especializado para jóvenes infractores de la ley penal. Las principales disposiciones internacionales en las que se fundamentan los estándares en base a un enfoque de derechos son las que siguen:

- ✓ Convención sobre los Derechos del Niño **(**CDN**);**
- ✓ Reglas mínimas de las Naciones Unidas para la administración de la justicia de menores (Reglas de Beijing);
- ✓ Reglas mínimas de las Naciones Unidas sobre las medidas no privativas de la libertad (Reglas de Tokio);
- ✓ Reglas de las Naciones Unidas para la protección de los menores privados de libertad;

- ✓ Directrices de las Naciones Unidas para la prevención de la delincuencia juvenil (Directrices de Riad);
- ✓ Directrices de Acción sobre el Niño en el Sistema de Justicia Penal;
- ✓ Directrices sobre la justicia en asuntos concernientes a los niños víctimas y testigos de delitos;
- ✓ Principios básicos sobre la utilización de programas de justicia restaurativa en materia penal;

Estándar A-1 Todo usuario/a tiene derecho a ser informado.					
Dimensión	***Desarrollo Débil***	***Desarrollo Incipiente***	***Desarrollo Satisfactorio***	***Desarrollo Avanzado***	***Medio de Verificación***
La OCA asegura el respeto por el derecho de los/las usuarios/as a ser informados	La OCA no cuenta con un certificado de información al usuario donde se explicitan los objetivos del programa, los derechos y deberes de los usuarios y usuarias, y las causales que puedan dar origen a sanciones disciplinarias en su contra o a que se declare incumplimiento de la sanción. (*) (**) (***) (****) (*****)	Cada usuario firma un certificado de información al usuario, pero no quedan claros en este documento los siguientes puntos: objetivos del programa, derechos y deberes del usuario, causales de sanción y de incumplimiento. O bien, los usuarios dan cuenta que no comprenden la información proporionada en dicho documento.	Cada usuario firma un certificado de información al usuario donde se explicita que el usuario comprende los objetivos del programa, sus derechos y deberes y las causales que puedan dar origen a sanciones disciplinarias en su contra o a que se declare incumplimiento de la sanción. Además, la mayoría de los usuarios dan cuenta que comprenden la información proporionada en dicho documento.	Cada usuario firma un certificado de información al usuario donde se explicita que el usuario comprende los objetivos del programa, sus derechos y deberes y las causales que puedan dar origen a que se declare incumplimiento de la sanción. Quien explica el consentimiento debe responder sus dudas y asegurarse de que el usuario y la usuaria hayan comprendido este documento, además, el contenido del documento informativo se adecúa a las capacidades cognitivas y de entendimiento de los usuarios. Todos los usuarios dan cuenta que comprenden la información proporionada en dicho documento.	**Documento firmado por los jóvenes contenido en el Expediente de Ejecución** **Entrevista a usuarios** **Grupos focales** **Encuesta a Directores de Proyectos**
Fuente: CDN, art. 40, inc. 3.b.ii; Reglas de Beijing, regla 14.2. ***PLE, **PLA, ***SBC, ****PSA, *****MCA**					

El primer punto relevado por disposiciones internacionales en esta materia, es que el adolescente debe ser informado en forma inmediata de la acusación que se le formula y de su derecho a la defensa (CDN, art. 40, inc.3.b. ii). Luego, se establece que al comienzo de la aplicación de una medida no privativa de la libertad, el adolescente debe recibir una explicación, oral y escrita, de las condiciones que rigen la aplicación de la medida, incluidos sus obligaciones y derechos (Regla de Tokio, regla 12.3).

Pero se debe notar que la normativa internacional enfatiza en que no sólo se debe proveer la información pertinente, sino que ésta debe ser *comprensible* para el joven, lo cual implica que el procedimiento se adapte a sus capacidades cognitivas y entendimiento (Reglas de Beijing, regla 14.2). En la misma línea, también se especifica que en el caso de que el joven no comprenda el idioma, debe ser asistido gratuitamente por un intérprete (CDN, art. 40, inc.3.b.vi; Directrices de Acción sobre el niño en el sistema de justicia penal, directriz 16 y Reglas de Beijing, reglas 7 y 15.1). Por lo anterior, resulta relevante establecer en qué medida el derecho a información de los usuarios de los programas de sanciones y medidas en el medio libre es asegurado y promovido por las OCAs en nuestro país.

Según la Encuesta a Directores de Proyectos, un 91,3% de los proyectos cumple de manera satisfactoria con entregar al usuario información pertinente durante su acogida, referentes a los siguientes ámbitos (i) los objetivos del programa, (ii) derechos y responsabilidades del usuario, (iii) reglas de convivencia y (iv) razones y consecuencias del incumplimiento. Al desagregar dicho nivel de logro según tipos de OCAs, no se observan diferencias significativas. Sin embargo, se observa una tendencia que indica que el logro de este indicador varía según la clasificación de las OCAs, ya que, de acuerdo al promedio de logro de los distintos ámbitos examinados, aquellas que presentan un mayor nivel de cumplimiento son las OCAs pequeñas (93,8%), seguidas por las grandes (91.7%) y, por último, las medianas (87,7%). Al desagregar según región no se encontraron grandes diferencias, puesto que todas las regiones cumplen de manera satisfactoria con la entrega de información.

Tabla 24: Información que se le entrega al usuario en su encuadre o primera acogida, según tipo de OCA

	Clasificación OCAS			Total
	Pequeña	Mediana	Grande	
Objetivos del programa	88,5%	80,6%	92,1%	89,2%
Derechos del usuario	100,0%	96,8%	94,1%	95,6%
Responsabilidad del usuario en el programa	96,2%	87,1%	93,1%	92,4%
Reglas de convivencia dentro del centro donde se ejecuta el programa	92,3%	83,9%	87,1%	87,3%
Razones y consecuencias del incumplimiento y deserción de la medida	92,3%	90,3%	92,1%	91,8%
Promedio	93,8%	87,7%	91,7%	91,3%

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Directores de Proyectos. N= 158
Las categorías de respuesta no son excluyentes (pregunta de respuesta múltiple)

Lo anterior coincide con los resultados del análisis de los expedientes de Ejecución, que arrojó que más del 90% de los Organismos Colaboradores respaldaron que cuentan con un folleto informativo que contiene los derechos y deberes de los usuarios, el cual es entregado al momento

del ingreso de éste. Sin embargo, los folletos varían en cuanto a la entrega de información respecto a los objetivos del programa y las causales del incumplimiento como también respecto al rol del delegado durante la sanción o medida, siendo algunos más exhaustivos que otros. Esto es consistente con los datos de la encuesta, que muestran que los objetivos del programa y las reglas de convivencia del mismo, son los elementos menos desarrollados.

En la misma línea, un hallazgo que surge a partir de las entrevistas realizadas es que el derecho a información se incorpora de forma homogénea en el procedimiento de acogida de los usuarios que realizan los equipos ejecutores, quienes también mencionan la entrega de un folleto o cartilla informativa el cual debe ser firmado por el usuario con la finalidad de comprometerse y confirmar que están en conocimiento de sus derechos, deberes y otros aspectos relevantes para el cumplimiento de la sanción o medida. En la misma línea, los usuarios perciben que se les entrega toda la información necesaria para el cumplimiento de su sanción o medida a lo largo del programa, principalmente por parte de sus delegados, a quienes consideran que les pueden preguntar en caso de tener alguna duda. Sin embargo, ni los delegados ni los usuarios explicitan una estrategia específica para asegurar la comprensión de los usuarios, ni de los otros significativos, en los casos estudiados.

En efecto, de acuerdo a lo reportado por los usuarios entrevistados, llamó la atención que éstos no pudieran dar cuenta de la comprensión de ninguno de sus derechos, a pesar de que la mayoría afirmó haber recibido esta información en la entrevista de acogida tanto oralmente como a través de un folleto que tuvieron que firmar. Esto permite advertir la necesidad de un procedimiento eficaz que garantice la comprensión de los derechos de los usuarios de acuerdo a sus capacidades cognitivas y entendimiento (a propósito de las Reglas de Beijing, regla 14.2).

Considerando todos los medios de verificación: encuestas, análisis documental, grupos focales y entrevistas a usuarios, se puede concluir que, en general, las OCAs realizan acciones destinadas a asegurar el respeto por el derecho a la información de los usuarios, tanto de manera oral como escrita, destacando la práctica extendida de requerir la firma de los usuarios para consentir la comprensión de la información entregada. Por lo que, conforme a lo planteado en las disposiciones internacionales, las OCAs poseen un ***desempeño satisfactorio*** *de este estándar. No obstante, se debe tener en cuenta que los hallazgos cualitativos levantados por este estudio sugieren que debieran mejorarse los esfuerzos por avanzar hacia estrategias de comunicación de esta información- orales, en medios digitales y escritos- acordes al público objetivo de los programas. Esto permitiría asegurar la comprensión efectiva por parte de los usuarios al menos de sus derechos fundamentales, de los objetivos del programa, de sus deberes y de las causales que puedan dar origen a sanciones disciplinarias en su contra o a que se declare incumplimiento de la sanción. Desde la óptica del proceso de reinserción y de desistimiento, es fundamental reconocerse y sentirse reconocido como un sujeto de derechos y deberes. Esto no sólo fomenta el desarrollo de un sentido de ciudadanía, sino que además*

refuerza nociones de reciprocidad y participación social (Drakeford & Gregory, 2010).

Estándar A-2: Todo usuario/a tiene derecho a la confidencialidad.					
Dimensión	***Desarrollo Débil***	***Desarrollo Incipiente***	***Desarrollo Satisfactorio***	***Desarrollo Avanzado***	***Medio de Verificación***
Cada OCA respeta y garantiza el derecho a la confidencialidad de los usuarios.	La OCA no cuenta con un protocolo de confidencialidad. (*) (**) (****) (*****)	La OCA cuenta con un protocolo de confidencialidad, pero está poco definida su utilización y no lo conoce todo el equipo.	La OCA cuenta con un protocolo de confidencialidad con prácticas definidas que todo el equipo conoce. (***)	La OCA cuenta con un protocolo de confidencialidad con prácticas definidas, al que prescriben todos los profesionales del organismo.	***Protocolo de Confidencialidad*** ***Capacitación de protocolos*** ***Grupos focales con equipos ejecutores*** ***Encuesta a Directores de OCAs***
Cada OCA cuenta con un expediente de ejecución privado de cada uno de los usuarios a las que solo puede acceder el delegado o coordinador del programa.	La OCA no cuenta con un expediente de ejecución que reúna la información personal de cada usuario. (****) (*****)	La OCA cuenta con un expediente de ejecución de cada uno de los usuarios, a los que puede acceder cualquier miembro de la OCA.	La OCA cuenta con expedientes de ejecución de cada uno de los usuarios a los que sólo pueden acceder el delegado, el coordinador y director del programa. (*) (**) (***)	La OCA cuenta con expedientes de ejecución de cada uno de los usuarios a los que solo pueden acceder el delegado, coordinador y director del programa. Además, la OCA cuenta con medidas de seguridad para el resguardo de la información física y digital.	***Encuesta a Directores de Proyectos*** ***Protocolo de Confidencialidad***
Cada OCA cuenta con un protocolo de administración de la información privada en caso de derivación a otro servicio o institución de acuerdo a la sanción o buen cumplimiento de la misma.	La OCA no cuenta con un protocolo de administración de la información privada en caso de derivación o bien, no se puede corroborar la existencia del mismo. (*) (**) (***) (****) (*****)	La OCA cuenta con un protocolo de administración de la información privada en caso de derivación, pero éste es ambiguo y no lo conoce todo el equipo.	La OCA cuenta con un protocolo de administración de la información privada en caso de derivación que todo el equipo conoce y maneja.	La OCA cuenta con un protocolo de administración de la información privada en caso de derivación al que prescriben y deben aplicar todos los profesionales del organismo.	***Encuesta a Directores de OCA***
Fuente: CDN, art. 40, inc. 3.b.vii; Reglas de Beijing, regla 8.1; Reglas de Beijing, art. 21.1; Reglas de Tokio, art. 3.12. ***PLE, **PLA, ***SBC, ****PSA, *****MCA**					

Las disposiciones internacionales son claras en establecer que debe garantizarse en todo momento el respeto por la vida privada del adolescente. Además, establecen la prohibición de la difusión de cualquier información que permita identificar a un adolescente acusado de cometer un delito (CDN, art. 40, inc.3.b.vii; Reglas de Beijing, regla 8.1.). De ahí que los expedientes de las causas penales deben ser estrictamente confidenciales, garantizándolo a través de protocolos orientados a evitar que terceras personas tengan la posibilidad de acceder a éstos (Reglas de Beijing, art. 21.1; Reglas de Tokio, art. 3.12).

Por esto, la **primera dimensión del estándar A-2,** propone que cada OCA debe respetar y garantizar el derecho a la confidencialidad de los usuarios. Este aspecto es posible medirlo a partir de las Encuestas a Directores de OCAs. En base a este medio de verificación, se observa que sólo 5 de los 22 directores de OCA afirmaron que la institución que lideran cuenta con protocolos de confidencialidad. No obstante, es importante considerar que ninguno de los directores adjuntó un protocolo de confidencialidad, que permitiera respaldar esta información. Por otro lado, dentro de quienes indicaron contar con protocolos de confidencialidad, 2 afirmaron que los Directores de OCA adscriben a los protocolos, 4 que los Directores de Proyecto lo hacen, y 2 que los Equipos y Delegados del Proyecto adscriben, por lo que más allá de contar con este documento, no es una información que se socialice dentro de los equipos ejecutores.

Tabla 25: Información relativa a la existencia de protocolos de confidencialidad en la OCA

		Frecuencia
La OCA cuenta con Protocolos de Confidencialidad	Sí	5
Adjunta Protocolo de Confidencialidad	Sí	0
Miembros de la OCA que adscriben a los protocolos	Directores de OCA	2
	Directores de Proyecto	4
	Equipos de Proyecto	2
	Delegados de Proyecto	2

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Directores de OCAs. N= 22

En relación a esto, en el análisis de Expedientes de Ejecución, se encontró que, dentro de la información contenida en el folleto informativo de los derechos y deberes, tanto en PLE, PLA y PSA, se menciona el derecho a la Confidencialidad la mayoría de las veces. Mientras que, en SBC se encontró que, aunque por requerimiento se debe contar con un "Compromiso de Confidencialidad" en el cual la institución donde se realizará el servicio comunitario se compromete a resguardar toda la información del usuario, sólo en torno al 40% de los proyectos lo incluían dentro de los expedientes revisados. Por último, en MCA menos del 20% de los expedientes analizados se hace referencia a la Confidencialidad. Por lo anterior, las OCAs cumplirían un desarrollo incipiente de logro en esta dimensión considerando tanto el bajo porcentaje de OCAs que cuentan con un protocolo de confidencialidad y que no fue posible corroborar que los equipos de trabajo suscribieran a procedimientos estandarizados en esta materia.

Para evaluar la **segunda dimensión del estándar A-2,** referente al acceso a la información personal de los usuarios, se rescatan los datos obtenidos de las Encuestas a Directores de Proyectos. De

acuerdo a éstas, 74,7% de los directores afirmó que todos los miembros de la OCA pueden acceder a los expedientes de ejecución de los usuarios; mientras que sólo el 25,3% de los proyectos alcanza un desarrollo satisfactorio, que indica a quienes afirmaron que solamente el delegado y coordinador del programa tienen acceso a los expedientes de ejecución. Ahora bien, según tipo de OCA, se observa una clara tendencia en el sentido de que las instituciones medianas presentan un mayor porcentaje de logro satisfactorio (29%), disminuyendo en las pequeñas (26,9%) y grandes (23,8%) para este indicador.

Al desagregar los resultados según región, se puede observar que, a nivel general, un alto porcentaje de las regiones declaran que todos los miembros de la OCA tienen acceso a los expedientes, entre ellas Antofagasta, Coquimbo, Valparaíso, Maule, Araucanía y la Región Metropolitana, por lo que poseen un desarrollo débil de esta dimensión. Por otro lado, Biobío es la región con más proyectos que declaran tener un mayor resguardo de los expedientes, pero aun así alcanza solo un 41,2% de los proyectos.

Complementando lo anterior a partir de los Grupos Focales, algunos delegados mencionaron que los expedientes de ejecución se encuentran guardados en oficinas dentro del centro a las cuales tienen acceso todos los profesionales no así los usuarios y externos a la OCA. En suma, también en el caso de esta segunda dimensión, es posible establecer que las OCAs presentarían un nivel de logro incipiente considerando el bajo resguardo y control que se tiene sobre el acceso a los expedientes de ejecución de los usuarios.

Tabla 26: Miembros del Equipo que tienen acceso a los expedientes de ejecución del usuario, según tipo de OCA

	Clasificación OCAS			Total
	Pequeña	Mediana	Grande	
Solamente delegado y/o coordinador del programa tienen acceso a los expedientes de ejecución de los usuarios	26,9%	29,0%	23,8%	25,3%
Todos los miembros de la OCA pueden acceder a los expedientes de ejecución	73,1%	71,0%	76,2%	74,7%

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Directores de Proyectos. N= 158

Tabla 27: Miembros del Equipo que tienen acceso a los expedientes de ejecución del usuario, según región

	Solamente delegado y/o coordinador del programa tienen acceso a los expedientes de ejecución de los usuarios	Todos los miembros de la OCA pueden acceder a los expedientes de Ejecución
Tarapacá	50,0%	50,0%
Antofagasta	18,2%	81,8%
Atacama	20,0%	80,0%
Coquimbo	15,4%	84,6%
Valparaíso	25,0%	75,0%
Libertador Bernardo O'Higgins	66,7%	33,3%
Maule	25,0%	75,0%
Bío Bío	41,2%	58,8%

Araucanía	23,1%	76,9%
Los Lagos	12,5%	87,5%
Aysén	0,0%	100,0%
Magallanes	33,3%	66,7%
Metropolitana	21,1%	78,9%
Los Ríos	20,0%	80,0%
Arica y Parinacota	0,0%	100,0%
Total	25,3%	74,7%
Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Directores de Proyectos. N= 158		

Para aproximarse al cumplimiento de la **tercera dimensión de este estándar**, se considera la frecuencia con que los directores de las instituciones afirmaron contar con distintos protocolos que buscan normar el traspaso de información en caso de derivación. Lo más frecuente es que los organismos cuenten con un protocolo de traspaso de información en caso de derivación por abuso de sustancias, y lo menos frecuente es que cuenten con un protocolo de derivación en caso de salud sexual y reproductiva, y en caso de situación de calle. Llama la atención esto último, debido a que el perfil de los usuarios hace pertinente que los programas cuenten con un plan de acción al respecto. Así mismo, se observa que ninguno de los directores que reportaron contar con protocolos de derivación, adjuntó un documento que hiciera mención acerca de la confidencialidad requerida en este procedimiento. De manera que en este ámbito las OCAs presentarían un nivel de desarrollo débil, puesto que no se pudo corroborar que efectivamente cuenten con un protocolo que regule la administración de la información en casos de derivación o traspasos.

Tabla 28 Autorreporte de protocolos de derivación con los que cuenta la OCA	
Derivación en caso de abuso de sustancia	13
Derivación por problemas de salud mental	12
Derivación en caso de abuso sexual	11
Derivación en caso de maltrato físico y/o psicológico	11
Derivación por problemas de salud física	8
Derivación por temas de salud sexual y reproductiva	5
Derivación en caso de situación de calle	5
Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Directores de OCAs. N= 22	

En síntesis, el desempeño en torno la primera y segunda dimensión de este estándar- relativas a un protocolo de confidencialidad y a la restricción del acceso a la información personal de los usuarios- resultaron con un desarrollo incipiente. Mientras que en lo que respecta a la tercera dimensión de este estándar, referida a los procedimientos estandarizados de traspaso de información en caso de derivación, se encontró un desarrollo débil por parte de las instituciones.

*Con todo, es posible concluir que las OCAs presentan un **desarrollo incipiente** respecto a la implementación de prácticas que garanticen el derecho a confidencialidad de los usuarios durante todo el proceso de ejecución de los programas. Esto es complejo no sólo desde el punto de vista de sus derechos, sino además respecto al proceso de reinserción. La falta de resguardo en el*

manejo de información transmite a los usuarios una ausencia de respeto en cuanto a su privacidad, promoviendo una narrativa institucional de "manejo de casos" que atenta contra el desarrollo de un sentido de identidad y de singularidad. Esto además, podría afectar el vínculo con los profesionales del sistema y dificultar el desarrollo de una relación basada en la confianza y la apertura. Más aún, la falta de cuidado en el traspaso de información a otras instituciones presenta el riesgo de promover el estigma y etiquetaje, lo que por ejemplo, en el caso de derivación a centros de salud mental, podría llevar a que aún sin una confirmación diagnóstica, se señalen rasgos de personalidad y cualidades que no necesariamente constituyen una patología. Por lo anterior, se hace urgente que se avance hacia el establecimiento de protocolos de confidencialidad que conozcan los equipos ejecutores, que consideren limitar el acceso a los expedientes de los usuarios y que regulen los procedimientos de traspaso de información de acuerdo a criterios de calidad (en la medida que eviten el etiquetaje infundado) en caso de derivación de los usuarios a los servicios de la red.

Estándar A-3: Todo usuario/a tiene derecho a ser tratado bajo el principio de mínima intervención penal					
Dimensión	***Desarrollo Débil***	***Desarrollo Incipiente***	***Desarrollo Satisfactorio***	***Desarrollo Avanzado***	***Medio de Verificación***
La participación del/la usuario/a en el programa no obstaculiza o dificulta el desarrollo de otras actividades que aportan a su integración social	El programa no define de forma explícita dentro de su evaluación integral la consideración de otras actividades que aporten a la integración social del/la usuario/a.	El programa no define de forma explícita dentro de su evaluación integral la consideración de otras actividades que aporten a la integración social del/la usuario/a pero si considera su disposición horaria.	El programa define explícitamente dentro de su evaluación integral la consulta por la disponibilidad horaria del/la usuario/a y toma en consideración otras actividades que aporten a la integración social del/la usuario/a. (*) (**) (***) (****)	El programa define explícitamente dentro de su evaluación integral la consulta por la disponibilidad horaria del/la usuario/a y toma en consideración otras actividades que aporten a la integración social del/la usuario/a. Además, se actualiza la información periódicamente y el Plan de intervención/Plan de trabajo/Protocolo de prestación de servicios se adapta conforme a esto.	**Protocolo de evaluación integral de los/las usuarios/as.** **Encuesta a Directores de OCAs**
Fuente: Reglas de Tokio, regla 2.6.; OT SBC (2012). ***PLE, **PLA, ***SBC, ****PSA**					

De acuerdo al marco internacional, las medidas no privativas de libertad deben ser utilizadas de acuerdo con el principio de mínima intervención, que está orientado a limitar las restricciones que pueda sufrir el adolescente por acción del sistema penal (Reglas de Tokio, regla 2.6.), de manera que la ejecución de la sanción no debe limitar aquellos derechos no restringidos por la medida aplicada (Reglas de Tokio, regla 3.10). Por esto es que resulta crucial que el cumplimiento de las sanciones y medidas en el medio libre, no signifique un obstáculo para el desarrollo e integración social de los jóvenes.

Como se observa en la tabla anterior, el estándar A-3 posee una sola dimensión, cuyo logro se mide a partir de distintos medios de verificación. En primer lugar, en la **Encuesta a Directores de OCAs** se les solicitó que evaluaran en una escala de 1 a 5 el nivel de logro respecto del derecho de los usuarios a ser tratados bajo el principio de mínima intervención, donde 1 es insatisfactoriamente logrado y 5 totalmente logrado. En lo que refiere al logro (auto-reportado) del principio de mínima intervención, sólo 13 de los 22 directores encuestados lo evaluaron con un logro de 4 o 5, teniendo una media total de 4,05. Por otro lado, 5 de los directores afirmaron que el medio para verificar esto se encuentra en los expedientes de los usuarios.

Tabla 29: Evaluación del nivel de logro respecto al derecho de los usuarios a ser tratados bajo el principio de mínima intervención

	Frecuencia
1	1
2	1
3	4
4	3
5	10
Media	4,05

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Directores de OCAs. N= 22

En efecto, tras el **análisis de los expedientes** individuales se pudo constatar que las fichas de ingreso fueron el documento más estandarizado en términos sustantivos entre las OCAs, y en ellos se evalúan la inserción a las redes que aportan a la integración social de los usuarios, lo que muestra el interés por este aspecto de desarrollo de los usuarios y permite tener además una aproximación a su disponibilidad horaria. Esto se condice con los **datos cualitativos**, ya que fue frecuente que los equipos mencionaran estrategias para adaptarse a los horarios de los usuarios (trabajar hasta más tarde algunos días para propiciar la atención de los usuarios, planificar el trabajo administrativo de forma que no interviniera con los tiempos que disponían los usuarios, entre otros). Esto resulta lógico si se tiene en cuenta también el gran incentivo que tienen los programas por lograr el contacto directo con los usuarios, puesto que su disponibilidad de recursos depende de esto. Esta información también fue corroborada por los usuarios, ya que se les consultó si su participación en el programa había obstaculizado de alguna forma sus actividades diarias (como ir al colegio, hacer deporte, etc.), pero ninguno de los entrevistados advirtió haber experimentado este inconveniente.

No obstante lo anterior, no fue posible obtener información que diera cuenta de la forma en que se actualiza la información relativa a disponibilidad horaria y participación de los usuarios en redes

sociales durante la ejecución del programa, ni tampoco se pudo corroborar la adaptación de los planes de intervención, plan de trabajo o protocolo de prestación de servicios en los documentos analizados. Otro elemento relevante que no se logró pesquisar fue el tema de la proporcionalidad de las penas. Si bien, no se observó en ninguna de las medidas y sanciones la sobreintervención, sí se relevó una tensión al respecto entre los actores de justicia y los equipos ejecutores, especialmente en la medida PSA.

*Los hallazgos de este estudio señalan que las OCAS presentarían un **desarrollo satisfactorio** en este ámbito, ya que se identificaron diversas estrategias que respaldan que los programas se adaptan a la disponibilidad horaria de los usuarios, tomando en consideración las actividades que aportan a su integración social. De acuerdo a los resultados, el desafío consiste en avanzar en la implementación de estrategias orientadas a pesquisar y responder a las contingencias de las vidas de los usuarios durante el cumplimiento de su medida o sanción, a través de planes de intervención, de trabajo o protocolo de prestación de servicios dinámicos, que se adapten a las necesidades de los usuarios, de manera de limitar efectivamente las restricciones que puedan sufrir los jóvenes durante su proceso de participación en el programa, en el que se debiera velar por no entorpecer su integración educativa, social ni laboral. Es importante no perder de vista que dichas estrategias deben considerar dos aspectos: (i) primero, deben ponderarse de acuerdo al principio de proporcionalidad, teniendo en cuenta el tipo de programa (sanción o medida) y la permanencia de los usuarios en los mismos; (ii) y segundo, el dinamismo de la planificación de las intervenciones no debe afectar de ningún modo su calidad, en el sentido de que la intensidad de las sesiones (en términos de número y duración de los contactos) así como la estructura, contenidos y especialización aseguran el logro de programas efectivos.*

Estándar A-4: Todo usuario/a tiene derecho a denunciar y expresar sus reclamos o quejas respecto al funcionamiento de la OCA de manera segura					
Dimensión	***Desarrollo Débil***	***Desarrollo Incipiente***	***Desarrollo Satisfactorio***	***Desarrollo Avanzado***	***Medio de Verificación***
Existen formas protocolizadas para que el usuario/a pueda denunciar y expresar sus reclamos o quejas respecto al funcionamiento del centro y de la intervención de manera segura y confidencial.	La OCA no cuenta con formas protocolizadas para que los usuarios puedan ingresar reclamos o quejas de manera segura y confidencial. (*) (**) (***) (****) (*****)	La OCA cuenta con un libro de reclamos o buzón de acceso público para que los usuarios puedan ingresar reclamos o quejas de manera anónima o pública, cuya información será considerada de manera efectiva generando una rápida respuesta	La OCA cuenta con un buzón cerrado para que los usuarios puedan ingresar reclamos o quejas de manera confidencial y segura al cual solo tendrá acceso el director del programa, el coordinador del centro y el coordinador del organismo, y cuya información será considerada de manera efectiva generándose una rápida respuesta.	La OCA cuenta con un medio digital para que los usuarios puedan ingresar reclamos o quejas de manera confidencial y segura al cual solo tendrá acceso el director del programa, el coordinador del centro y el coordinador del organismo, y cuya información será considerada de manera efectiva generándose una rápida respuesta.	**Encuesta a Directores de Proyectos** **Grupos focales delegados**
Fuente: Reglas de Tokio, reglas 3.5 y 3.6; Ley Nº20.084, Decreto 1378, Art. 6 y Art. 10. ***PLE, **PLA, ***SBC, ****PSA, *****MCA**					

Las Reglas de Tokio- y también la normativa nacional (Ley Nº 20.084, Art. Nº3)-, enfatizan en que todo adolescente condenado debe tener la posibilidad de ejercer su derecho a petición, presentando reclamos si la ejecución de las sanciones es irregular, ante una autoridad judicial u otra autoridad competente que sea independiente (Reglas de Tokio, reglas 3.5 y 3.6).

Para aproximarse a la evaluación del logro del estándar A-4 se debe considerar en primer lugar los datos obtenidos de la Encuesta a Directores de Programas, que permiten establecer que: i) la mayoría de las OCAs (un 72,8%) se encuentra en un desarrollo incipiente, debido a que los directores reconocen que en su proyecto se dispone de un libro o buzón de reclamos de libre acceso; ii) por el contrario, sólo un 24,1% de las OCAs cuenta con un buzón de reclamos al que solo tiene acceso el Director del Programa, el Coordinador del Centro y de la OCA, por lo que una proporción menor de organismos presentan un desarrollo satisfactorio en este ámbito; iii) finalmente, un 3,2% de las OCAs se encuentra en un desarrollo débil, debido a que no cuentan con mecanismos formales para que los usuarios realicen reclamos. Al analizar estos indicadores según tipo de OCA, no se observan diferencias importantes. Sin embargo, al desagregar según región llama la atención que en la región de Coquimbo no hay proyectos que cumplan de forma satisfactoria con garantizar este derecho de los usuarios.

Tabla 30: Mecanismo de reclamos con el que cuenta el proyecto, y personal que tiene acceso a dichos reclamos, según tipo de OCA

	Clasificación OCAS			Total
	Pequeña	Mediana	Grande	
No posee mecanismos formales de reclamos	3,8%	3,2%	3,0%	3,2%
Posee libro o buzón de acceso público	73,1%	74,2%	72,3%	72,8%
Posee buzón al cual tiene acceso solamente el director del programa, el coordinador del centro y el coordinador del OCA	23,1%	22,6%	24,8%	24,1%

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Directores de Proyectos. N= 158

En segundo lugar, se deben rescatar los **discursos de delegados y usuarios** para comprender el logro de este estándar. En este sentido, un hallazgo importante del análisis cualitativo es que aun cuando los buzones de sugerencias son un requerimiento (por parte de SENAME) que se cumple en términos formales en los centros visitados, los equipos utilizaban la estrategia de "requerir" a los usuarios a que "rellenaran" los formularios de opinión y sugerencias mes a mes, aun cuando no hubiera una necesidad ni disposición a hacerlo por parte de ellos, lo que fue corroborado por los usuarios durante las entrevistas. Al mismo tiempo, llama la atención que los delegados no fueron capaces de verbalizar la importancia de este mecanismo de consulta usuaria, ya que consideraban que más allá de subir esta información a SENAINFO, los resultados no tenían una influencia real sobre la rutina y decisiones del centro. Por esto, se observa que el cumplimiento del buzón de sugerencias no se vincula a un enfoque de derechos y a un reconocimiento de los jóvenes como co-partícipes del proceso de intervención. De hecho, los entrevistados plantean que las sugerencias de los usuarios no tienen efecto alguno en el programa, consolidando con eso una visión de los usuarios como beneficiarios de servicios y no como los protagonistas de su proceso de reinserción. Lo anterior claramente atenta con el desarrollo de un sentido de agencia,

suprimiendo su ejercicio mediante regímenes institucionales que promueven la obediencia, pasividad y niegan a los individuos su identidad y autonomía (Bosworth, 1999; Jewkes, 2012).

*Los resultados indican que las OCAs se encuentran en un **nivel de desarrollo incipiente** en cuanto a la promoción del derecho a que los usuarios denuncien y expresen sus reclamos o quejas respecto a su funcionamiento, debido a que si bien la mayoría de los programas cuenta con un buzón de sugerencias en respuesta a los requerimientos normativos, se encontró que este mecanismo no resulta efectivo ya que en la práctica, los reclamos y sugerencias de los usuarios no son considerados en la toma de decisiones de los equipos, y aún más, los hallazgos del estudio sugieren que los equipos y usuarios no comprenden la importancia de los mecanismos de consulta usuaria en el marco de un enfoque de derechos. Además, a partir de los resultados cuantitativos se obtuvo que solo de forma minoritaria los directores de los programas reportaron restringir el acceso del personal a los reclamos y sugerencias de los usuarios. Con todo, el desempeño en la implementación de este estándar da cuenta de la necesidad de que tanto los equipos ejecutores como los usuarios comprendan la importancia, internalicen y hagan efectivo el derecho de petición.*

Estándar A-5: Todo usuario/a tiene derecho a estudiar, a capacitarse laboralmente y acceder a la salud.					
Dimensión	***Desarrollo Débil***	***Desarrollo Incipiente***	***Desarrollo Satisfactorio***	***Desarrollo Avanzado***	***Medio de Verificación***
La OCA respeta el derecho a educación	La OCA no gestiona el acceso del usuario a la oferta educativa, pero respeta y motiva la asistencia a un centro educativo si fuera el caso del/la usuario/a.	La OCA gestiona el acceso del usuario a la oferta educativa, pero no se consideran las necesidades del/la usuario/a para ello.	La OCA gestiona el acceso del usuario a la oferta educativa acorde a sus necesidades y monitorea su adherencia al mismo por un período de tiempo determinado. (*) (**) (***) (****) (*****)	La OCA gestiona el acceso del usuario a la oferta educativa acorde a sus necesidades a través de un diagnóstico psicopedagógico y monitorea su adherencia al mismo por un período de tiempo determinado.	**Registro de coordinaciones con red educativa para inserción y mantención.** **Diagnóstico psicopedagógico en caso de que el programa cuente con un profesional que los elabore.** **PII** **Plan de monitoreo de adherencia del usuario** **Encuesta a Directores de Proyectos**
La OCA respeta el derecho a formación laboral siempre y cuando se respeten las indicaciones entregadas por la OIT sobre trabajo infantil	La OCA no realiza acciones concretas para procurar y/o gestionar el acceso del/ usuario/a a una capacitaciones laborales u ofertas de trabajo y ni tiene medidas para asegurar el respeto por las indicaciones de la OIT sobre trabajo infantil.	La OCA realiza acciones para procurar y/o gestionar el acceso del usuario a una oferta de capacitación laboral considerando las indicaciones entregadas por la OIT, pero no hay registro de ello. (*****)	La OCA realiza acciones para procurar y/o gestionar el acceso del usuario a una oferta de capacitación laboral acorde a su proceso individual y considerando las indicaciones entregadas por la OIT, y existe registro de ello. (***) (****)	La OCA realiza acciones para procurar y/o gestionar el acceso del usuario a una oferta de capacitación laboral acorde a su proceso individual, sus necesidades particulares y bajo la consideración de las indicaciones entregadas por la OIT sobre trabajo infantil. Además, sistematiza esta información para el monitoreo de la gestión. (*) (**)	**Registro de coordinaciones con red territorial (pública y privada) del área de formación y/o de empleo (sector productivo) para inserción y mantención en capacitación y/o empleo.** **Carpeta capacitación y/o empleo del expediente y/o carpeta individual)** **Encuesta a Directores de Proyectos**
La OCA respeta el derecho a salud	La OCA gestiona el acceso del usuario a la oferta de salud, pero no existe registro de ello. (*) (**) (***) (****) (*****)	La OCA gestiona el acceso del usuario a la oferta de salud en el área física y mental, pero no existe registro de ello.	La OCA gestiona el acceso del usuario a la oferta de salud en el área física y mental, y existe registro de ello	La OCA gestiona el acceso del usuario a la oferta de salud en el área física y mental. Además sistematiza esta información para el monitoreo de la gestión.	**Protocolo de derivación y atención de acuerdo a normativa técnica vigente SENAME- MINSAL.** **Constancia de derivación, confirmaciones diagnósticas, rechazo o aceptación de ingresos.** **Grupos focales equipos** **Entrevista a usuarios** **Encuesta a Directores de Proyectos**
Fuente: CDN, Art. 24,28 y 32; Reglas de Tokio, regla 3.10; Directrices de Riad, Art.1. ***PLE, **PLA, ***SBC, ****PSA, *****MCA**					

En la Convención sobre los Derechos del Niño (CDN), se establece que los Estados Partes deben reconocer el derecho del niño a la educación, lo que considera la enseñanza primaria, secundaria y profesional que permitan su desarrollo (Artículo 28). Por lo que el acceso a formación laboral de los jóvenes debe considerar la protección de éstos de la explotación económica y del desempeño de cualquier trabajo que pueda ser peligroso o entorpecer su educación, o que sea nocivo para su salud o para su desarrollo físico, mental, espiritual, moral o social, de acuerdo a lo dispuesto por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (Artículo 32). Al mismo tiempo, dicha convención establece el derecho del niño al disfrute del más alto nivel posible de salud y a servicios para el tratamiento de las enfermedades y la rehabilitación de la salud (Artículo 24). En línea con lo anterior, en las Reglas de Tokio se enfatiza en que durante la aplicación de las medidas y sanciones no privativas de libertad, los derechos fundamentales de los jóvenes no podrán ser objeto de restricciones que excedan las impuestas por la autoridad competente (Regla 3.10), de la misma forma que en las Directrices de Riad se destaca la importancia de integrar a los jóvenes a actividades lícitas y socialmente útiles, para lograr que éstos desarrollen actitudes pro-sociales (Artículo 1). De manera que se vuelve fundamental el estudio del respeto y promoción de los derechos a educación, formación laboral y salud en la implementación de los programas de sanciones y medidas en el medio libre en nuestro país.

La **primera dimensión del estándar A-5** (la OCA respeta el derecho a educación), es posible medirla a partir de la Encuesta a Directores de Proyectos. En ésta se observa que un 98,1% lleva a cabo acciones de coordinación con redes para cupos en instituciones educativas, sin diferencias importantes según tamaño de la OCA. Por otro lado, un 45,6% entrega apoyo psicopedagógico a los usuarios, siendo mayor en las OCAs grandes (48,5%) que en las medianas (41,9%) y pequeñas (38,5%). Asimismo, un 89,9% realiza monitoreo de la asistencia y adherencia del usuario a la institución socioeducativa, sin embargo, es mayor en las OCAs pequeñas (96,2%) que en las medianas y grandes (93,5% y 87,1%). Por último, un 57% lleva a cabo un diagnóstico psicopedagógico con los usuarios, observándose una clara tendencia en el sentido de que dicha proporción aumenta a mayor tamaño de la OCA, lo que hace sentido considerando que el tamaño de los organismos tiene directa relación con el presupuesto disponible para contar con profesionales que realicen esta labor. Ahora bien, al analizar según territorio, llama la atención la región de Biobio, ya que tiene un bajo porcentaje de proyectos que realizan apoyo psicopedagógico por un profesional especializado o un diagnóstico psicopedagógico o educativo; en cambio, sobresalen las regiones de Coquimbo, la Araucanía y Metropolitana que poseen un alto porcentaje de realización de ambas actividades de intervención educativa.

Tabla 31: Actividades que realiza el programa en relación a la promoción de la educación del usuario, según tipo de OCA

	Clasificación OCAS			Total
	Pequeña	Mediana	Grande	
Apoyo psicopedagógico por profesional especializado	38,5%	41,9%	48,5%	45,6%
Coordinación de redes para cupos en instituciones educativas	100,0%	100,0%	97,0%	98,1%
Monitoreo de la asistencia y adherencia del usuario a la institución socioeducativa	96,2%	93,5%	87,1%	89,9%
Diagnóstico psicopedagógico o educativo	38,5%	51,6%	63,4%	57,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Directores de Proyectos. N= 158

Las categorías de respuesta no son excluyentes (pregunta de respuesta múltiple)

Tabla 32: Actividades que realiza el programa en relación a la promoción de la educación del usuario, según región

	Apoyo psicopedagógico por profesional especializado	Diagnóstico psicopedagógico o educativo
Tarapacá	50,0%	100,0%
Antofagasta	45,5%	54,5%
Atacama	40,0%	60,0%
Coquimbo	53,8%	84,6%
Valparaíso	50,0%	40,0%
Libertador Bernardo Ohiggins	66,7%	100,0%
Maule	25,0%	50,0%
Bío Bío	11,8%	17,6%
Araucanía	61,5%	61,5%
Los Lagos	62,5%	62,5%
Aysén	0,0%	0,0%
Magallanes	33,3%	33,3%
Metropolitana	57,9%	71,1%
Los Ríos	20,0%	0,0%
Arica y Parinacota	0,0%	100,0%
Total	45,6%	57,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Directores de Proyectos. N= 158
Las categorías de respuesta no son excluyentes (pregunta de respuesta múltiple)

Tras el análisis de los Expedientes de Ejecución, en el caso de PLA y PLE, se observa que Educación es el área más intervenida, ya que casi en el 100% de los casos estudiados se encuentra mencionada en los objetivos del Plan de Intervención, o bien, se puede observar la intervención en este ámbito en el registro de intervenciones que aluden a coordinación con red de educación, intervención con profesor, inclusión en exámenes libres u otros. Por otro lado, en el caso de PSA nuevamente el área de intervención más mencionada fue Educación, sin embargo, solamente se presenta en un 50% de los expedientes revisados. En el caso de SBC disminuyen las menciones a un 20% de los expedientes, lo que es una posible consecuencia de que el enfoque está puesto totalmente en el cumplimiento de las horas decretadas y no en realizar intervenciones socioeducativas. Por último, en el caso de MCA vuelve a aumentar el porcentaje de menciones a Educación en los expedientes llegando a un 60%. Luego, en los grupos focales se pudo constatar que el área educacional fue reconocida por todos los equipos como un objetivo fundamental dentro de la intervención desarrollada con los usuarios. Considerando lo anterior, es posible concluir que los organismos presentarían un **desarrollo satisfactorio** en esta dimensión, mientras que las OCAs que más se acercan a un desarrollo avanzado en esta materia son las más grandes, debido a su disponibilidad de recursos para contar con un diagnóstico psicopedagógico. Al mismo tiempo se debe notar que existe diferencia entre programas respecto al logro de esta dimensión ya que SBC y los programas de medidas parecen gestionar menos que PLA y PLE, el acceso a la educación. Por último, no se debe perder de vista que la evaluación positiva en este ámbito considera de forma exclusiva la gestión realizada por las OCAS, pero para el logro efectivo de este derecho es fundamental sortear una serie de obstaculizadores que fueron visibilizados en la

evaluación de procesos, como las reticencias de las instituciones escolares convencionales a recibir al perfil de los usuarios dadas sus características (infractores de ley, con gran desfase escolar, vulnerables), la inexistencia de políticas focalizadas en la habilitación educativa de los jóvenes infractores de ley[30] y por último, de acuerdo a lo advertido por los delegados, la gestión para la inserción educativa en la práctica, muchas veces se limita a gestiones para la inscripción de usuarios en exámenes libres y no en la incorporación efectiva al sistema escolar que aporte herramientas para el desarrollo e integración social de los adolescentes.

La **segunda dimensión del Estándar A5 (la OCA respeta el derecho al trabajo),** es posible medirla a partir de la Encuesta a Directores de Proyectos. En esta se observa que un 77,8% de los programas realiza coordinación de redes para la capacitación laboral, sin diferencias importantes entre OCAs grandes y pequeñas (76,2% y 76,9%, respectivamente), aunque levemente mayor en las medianas (83,9%). Por otro lado, un 70,3% lleva a cabo un catastro de oferta para capacitación y/o empleo, cifra que es mayor en las OCAs medianas (80,6%), seguido por las grandes (73,3%) y las pequeñas (61,5%). Asimismo, un 70,3% monitorea la asistencia y cumplimiento del usuario a los programas de capacitación laboral, proporción que es levemente mayor en las OCAs pequeñas (73,1%) en comparación a las grandes (70,3%) y medianas (67,7%). Cerca de la mitad (51,3%) de los proyectos señala que programa y evalúa la oferta de capacitación y/o empleo, lo cual aumenta en el caso de las OCAs medianas (58,1%), seguido por las grandes (50,5%) y las pequeñas (46,2%). Por último, solo un 31,6% realiza diagnósticos ocupacionales, psico-laborales y/o vocacionales con profesional especializado, sin embargo, a diferencia de las actividades anteriores, ésta es más común en las OCAs pequeñas (42,3%) que en las grandes y medianas (30,7% y 25,8%, respectivamente).

Respecto a las regiones, llama la atención la baja realización de diagnósticos ocupacionales, psicolaborales y/o vocacionales en todas las regiones, especialmente Valparaíso, Coquimbo, Araucanía, Antofagasta y Región Metropolitana, en las que menos de un 30% de los proyectos declaran realizarlos. Por otro lado, respecto a la programación y evaluación de oferta de capacitación, destacan las regiones de Coquimbo, Araucanía y Metropolitana, donde un alto porcentaje de los proyectos desempeñan dicha labor. Por último, en relación a la coordinación de redes y monitoreo, en general las regiones cuentan con un nivel de cumplimiento satisfactorio.

Tabla 33: Actividades que realiza el programa en relación a la promoción del trabajo del usuario, según tipo de OCA

	Clasificación OCAS			Total
	Pequeña	Mediana	Grande	
Coordinación de redes para capacitación laboral	76,9%	83,9%	76,2%	77,8%
Catastro de oferta para capacitación y/o empleo actualizado	61,5%	80,6%	73,3%	72,8%
Monitoreo de la asistencia y cumplimiento del usuario a cursos o programas de capacitación laboral	73,1%	67,7%	70,3%	70,3%
Programación y evaluación de oferta de capacitación y/o empleo	46,2%	58,1%	50,5%	51,3%
Diagnósticos ocupacionales, psicolaborales y/o vocacionales con profesional especializado	42,3%	25,8%	30,7%	31,6%

[30] Actualmente existe un Proyecto de Reinserción Educativa centrado en el ciclo educacional básico, pero no para educación media.

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Directores de Proyectos. N= 158
Las categorías de respuesta no son excluyentes (pregunta de respuesta múltiple)

Tabla 34: Actividades que realiza el programa en relación a la promoción del trabajo del usuario, según región

	Coordinación de redes para capacitación laboral	Monitoreo de la asistencia y cumplimiento del usuario a cursos o programas de capacitación laboral	Programación y evaluación de oferta de capacitación y/o empleo	Diagnósticos ocupacionales, psicolaborales y/o vocacionales
Tarapacá	100,0%	75,0%	25,0%	50,0%
Antofagasta	63,6%	72,7%	18,2%	27,3%
Atacama	40,0%	80,0%	60,0%	40,0%
Coquimbo	92,3%	92,3%	61,5%	38,5%
Valparaíso	90,0%	70,0%	35,0%	20,0%
Libertador Bernardo Ohiggins	83,3%	83,3%	50,0%	50,0%
Maule	58,3%	50,0%	66,7%	41,7%
Bío Bío	76,5%	52,9%	41,2%	23,5%
Araucanía	69,2%	76,9%	69,2%	23,1%
Los Lagos	100,0%	75,0%	75,0%	62,5%
Aysén	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Magallanes	66,7%	66,7%	0,0%	0,0%
Metropolitana	78,9%	71,1%	57,9%	28,9%
Los Ríos	80,0%	60,0%	60,0%	20,0%
Arica y Parinacota	100,0%	100,0%	100,0%	50,0%
Total	77,8%	70,3%	51,3%	31,6%

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Directores de Proyectos. N= 158
Las categorías de respuesta no son excluyentes (pregunta de respuesta múltiple)

Tras el análisis de los Expedientes de Ejecución se puede concluir que el área laboral sería la menos mencionada en los planes y registros de intervención, lo que puede tener directa relación con la edad de los usuarios representados en la muestra de expedientes revisados, en su mayoría son menores de 18. En el caso de PLE y PLA se registra en alrededor de un 50% de los expedientes, con un margen entre ambos programas considerando que en PLE se menciona en el 70% y en PLA solamente en el 40%. Por otro lado, en PSA el porcentaje también se acerca al 40% a diferencia de los casos de SBC y MCA que señalan la intervención laboral en menos de un 20% de los expedientes analizados. Se debe notar que, pese a lo reportado por los directores de proyectos en la encuesta respecto a las acciones de monitoreo al acceso efectivo a las capacitaciones laborales, en ninguno de los expedientes analizados se pudo constatar el registro de dichas acciones. Por su parte, los equipos hicieron hincapié en que las gestiones realizadas en esta materia no son muy fructíferas ya que las capacitaciones de la red son poco diversas, en el sentido de que los contenidos no logran motivar a los usuarios y también en cuanto a que no cuentan con una oferta diferenciada en las labores idóneas para los distintos territorios del país, aun así, los equipos generalmente mencionaron sus labores con respecto al monitoreo del acceso a la oferta de

capacitación laboral, acciones que no pudieron ser corroboradas por registros formales. En síntesis, en esta dimensión también se observa **un desarrollo satisfactorio** por parte de los organismos, aunque se advierte una diferencia por programa, en la medida que PLA y PLE parecen reportar más acciones de gestión laboral que los otros programas estudiados. También en el caso del logro de esta dimensión se debe tener en cuenta que el nivel de desarrollo estimado considera el desempeño de la OCA, pero para hacer efectivo el respeto al derecho a capacitación laboral de los usuarios debe tenerse en cuenta los obstaculizadores visibilizados en la evaluación de procesos relativos a las limitaciones de la oferta de capacitación laboral vigente en la medida que no logra adaptarse a las motivaciones ni necesidades propias de los territorios en los que se sitúan los usuarios, y también, debido a que ésta presenta barreras de entrada para el acceso efectivo de adolescentes infractores de ley (a través de requisitos de edad y escolaridad).

La **tercera dimensión del Estándar A5 (la OCA respeta el derecho a salud)**, es posible medirla a partir de la Encuesta a Directores de Proyectos. En esta se observa que las actividades que más se realizan son: (i) coordinaciones para apoyar adherencia a tratamientos con 89,9%, sin diferencias significativas según tipo de OCA; (ii) coordinación de redes para cupos en programas e instituciones para el tratamiento de drogas también con 89,9%, lo cual aumenta levemente en el caso de las OCAs medianas y grandes (93,5% y 91,1%, respectivamente), en comparación a las pequeñas (80,8%); (iii) derivación de usuarios con trastornos mentales con 87,3%, cifra levemente mayor en las OCAs pequeñas (92,3%), que en las grandes (88,1%) y medianas (80,6%); (iv) derivación de usuarios a programas de tratamiento por consumo de drogas con 87,3%, lo que es más alto en las OCAs medianas (96,8%) que en las pequeñas y grandes (88,5% y 84,2%, respectivamente). Comparativamente, un porcentaje menor afirma que constata la inscripción del usuario en Centro de Salud APS correspondiente, ámbito en el cual se observa una clara tendencia en el sentido de que aumenta en la medida que disminuye el tamaño de la OCA, pasando de 69,2% en las pequeñas a 59,4% en las grandes.

Al analizar según región, en relación a la actividad de constatación de la inscripción del usuario en el centro de salud correspondiente, resaltan con un peor desempeño las regiones de Antofagasta y Metropolitana, ya que son las únicas que poseen menos de un 50% de proyectos que declaran llevar a cabo dicha actividad. Por último, respecto a la derivación de usuarios a instituciones de atención para desintoxicación de drogas y/o descompensación de trastornos mentales, las regiones de Valparaíso y Biobío poseen los porcentajes más bajos de cumplimiento. A nivel general, las otras actividades en relación a la salud del usuario se realizan de manera satisfactoria en todas las regiones, sin embargo, destaca la Región de Antofagasta con los menores porcentajes de cumplimiento a nivel general de las actividades en relación a la salud.

Tabla 35: Actividades que realiza el programa en relación a la salud del usuario, según tipo de OCA

	Clasificación OCAS			Total
	Pequeña	Mediana	Grande	
Coordinaciones para apoyar adherencia a tratamientos, acompañamiento	88,5%	87,1%	91,1%	89,9%
Coordinación de redes para cupos en programas e instituciones para el tratamiento de drogas	80,8%	93,5%	91,1%	89,9%
Derivación de usuarios con trastornos mentales o sospecha de	92,3%	80,6%	88,1%	87,3%

trastornos mentales				
Derivación de usuarios a programas de tratamiento por consumo de drogas	88,5%	96,8%	84,2%	87,3%
Coordinación de redes para cupos en consultorios y otros centros de salud	84,6%	87,1%	85,1%	85,4%
Coordinación de redes de salud para derivación a tratamientos psicologicos y/o psiquiátricos	69,2%	87,1%	86,1%	83,5%
Derivación de usuarios a instituciones de atención para desintoxicación de drogas y/o descompensación de trastornos mentales	65,4%	71,0%	76,2%	73,4%
Derivación de usuarios con enfermedades físicas	65,4%	61,3%	72,3%	69,0%
Constatar inscripción en Centro de salud APS correspondiente a su domicilio	69,2%	61,3%	59,4%	61,4%
Abastecimiento de medicamentos para enfermedades crónicas del usuario	11,5%	0,0%	8,9%	7,6%

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Directores de Proyectos. N= 158
Las categorías de respuesta no son excluyentes (pregunta de respuesta múltiple)

Tabla 36: Actividades que realiza el programa en relación a la promoción de la salud del usuario, según región

	Derivación de usuarios con trastornos mentales	Derivación de usuarios a programas de tratamiento por consumo de drogas	Coordinación de redes de salud para derivación a tratamientos psicológicos y/o psiquiátricos	Derivación de usuarios a instituciones de atención para desintoxicación de drogas y/o descompensación de trastornos mentales	Derivación de usuarios con enfermedades físicas	Constatar inscripción en Centro de salud APS correspondiente	Abastecimiento de medicamentos para enfermedades crónicas del usuario
Tarapacá	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	75,0%	0,0%
Antofagasta	63,6%	63,6%	63,6%	54,5%	63,6%	45,5%	0,0%
Atacama	80,0%	100,0%	60,0%	80,0%	60,0%	60,0%	0,0%
Coquimbo	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	61,5%	7,7%
Valparaíso	90,0%	90,0%	80,0%	50,0%	65,0%	70,0%	5,0%
Libertador Bernardo O'Higgins	100,0%	83,3%	83,3%	66,7%	83,3%	66,7%	50,0%
Maule	100,0%	100,0%	75,0%	83,3%	91,7%	75,0%	8,3%
Bío Bío	76,5%	82,4%	88,2%	47,1%	52,9%	82,4%	0,0%
Araucanía	100,0%	100,0%	92,3%	84,6%	76,9%	53,8%	7,7%
Los Lagos	87,5%	75,0%	87,5%	75,0%	87,5%	75,0%	25,0%
Aysén	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%	0,0%
Magallanes	100,0%	100,0%	66,7%	100,0%	100,0%	33,3%	0,0%
Metropolitana	86,8%	84,2%	86,8%	84,2%	52,6%	47,4%	7,9%
Los Ríos	60,0%	80,0%	80,0%	60,0%	40,0%	40,0%	0,0%
Arica y Parinacota	50,0%	100,0%	100,0%	100,0%	50,0%	100,0%	0,0%
Total	87,3%	87,3%	83,5%	73,4%	69,0%	61,4%	7,6%

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Directores de Proyectos. N= 158
Las categorías de respuesta no son excluyentes (pregunta de respuesta múltiple)

En relación a la dimensión de Salud, tras el análisis de los Expedientes de Ejecución se registró una gran diferencia entre programas, puesto que en el caso de PLA y PLE esta área es mencionada en alrededor de un 60%, considerando tanto tratamiento de drogas como coordinaciones en el área de salud física. Por otro lado, en PSA la cantidad de menciones no supera el 40%, aunque no se compara con SBC y MCA que registran intervenciones en el área de salud en menos de un 20% de los expedientes analizados. En el caso de PSA los porcentajes guardan relación con el hecho de que al ser sanciones no cuentan con el convenio formal para el tratamiento de drogas que es una parte fundamental de las intervenciones en salud. Por lo tanto, también en esta dimensión se observa que las OCAs gestionan el acceso de sus usuarios a la oferta de salud en el área física y mental, y existe registro de ello, aunque no se encontraron registros sistemáticos del monitoreo de la adherencia a estos servicios, por lo que existiría un **desarrollo satisfactorio** de esta tercera dimensión. Para que la implementación de los programas avance hacia un desarrollo avanzado en esta materia, por un lado, es preciso que las OCAs sistematicen las acciones de monitoreo de la adherencia a los servicios, ya que no se constató el registro de los mismos; por otro lado, los resultados muestran diferencias de desempeño por programas, ya que PLA y PLE presenta un mejor desempeño en la gestión del acceso a la salud, por lo que se espera también que las prácticas para garantizar el respeto y promoción del derecho a salud de los usuarios sea transversal a los programas de sanciones y medidas en el medio libre. Además, para el logro del derecho a la salud de los usuarios, resulta fundamental que se consideren los obstáculos- señalados en la evaluación de procesos- relativos al acceso efectivo a servicios de salud general y especialmente, de salud mental y tratamiento de drogas, debido a que los usuarios cotidianamente deben lidiar con una oferta limitada (incluso inexistente de salud mental en algunas regiones) y una respuesta tardía a sus necesidades (son frecuentes las experiencias de listas de espera en hospitales públicos, falta de cupos para tratamiento de drogas, entre otros).

En síntesis, si se comparan los resultados de la gestión en los ámbitos de educación, capacitación laboral y salud se observa que las prácticas de derivación a las redes pertinentes están instaladas en las instituciones. Sin embargo, si se consideran las herramientas de las que disponen las instituciones para garantizar y promover estos derechos de forma efectiva, se observa que existe una brecha entre OCAs de acuerdo a su complejidad, ya que la capacidad de brindar prestaciones propias y especializadas (a través de profesionales- psicopedagogos, psicólogos, etc.- que apoyen la labor de los delegados) en los diferentes ámbitos depende de las capacidades y recursos de las mismas. En cuanto al monitoreo y a la supervisión de las prestaciones, las OCAs menos complejas presentan mejores indicadores, aunque esta información no pudo ser confirmada a través de medios de verificación distintos al auto-reporte de los directores como podrían ser los expedientes de los usuarios, por lo que deben interpretarse estos resultados con cautela. Se debe notar que pese a la efectividad con que los equipos derivan a la red, resulta fundamental que tanto los delegados, como los intervinientes directos con los usuarios tengan las competencias para pesquisar y dar una respuesta adecuada y temprana a las necesidades de salud (en especial respecto a la detección de consumo de sustancias), educación y capacitación laboral, para avanzar de esta manera en el logro de los derechos más fundamentales de los usuarios. Así mismo, se observa que de forma transversal los programas SBC, PSA y MCA presentan prácticas menos instaladas de promoción de estos derechos, o al menos no existe registro de sus acciones en esta materia. Finalmente, el rol de las OCAs en materia del respeto de los derechos fundamentales de los usuarios en gran medida se limita a la derivación y gestión del acceso, por lo que es

fundamental que la red de servicios sociales responda de forma óptima a las necesidades de los usuarios de los programas, para hacer efectivo el cumplimiento de las dimensiones de este estándar.

*Como se ha expuesto, las OCAs son evaluadas con un **nivel de desarrollo satisfactorio** en cuanto a la promoción de los derechos a educación, capacitación laboral y salud de los usuarios, los que son destacados por diversas disposiciones internacionales como fundamentales. No obstante, para mejorar el desempeño en este ámbito se debe atender a tres aspectos: i) primero, se pesquisa la necesidad de que se efectúe un registro sistemático que dé cuenta de las acciones de los equipos con respecto al monitoreo del acceso efectivo y adherencia a los servicios de educación, capacitación laboral y salud, registro fundamental si es que se quiere medir la calidad de dichos servicios en el tiempo; ii) es preciso que los programas de medidas y sanciones de forma transversal realicen acciones orientadas a respetar y promover los derechos fundamentales de los usuarios, y no sea entendido como una responsabilidad exclusiva de los programas de sanciones más gravosas(PLA y PLE), ya que si bien, se debe considerar la intervención penal mínima y tener en cuenta posibles problemas de proporcionalidad, todos los programas debiesen poner a disposición de los jóvenes oportunidades para la escolaridad, la salud y la capacitación laboral, a las cuales éstos puedan acceder de manera voluntaria.; iii) y en tercer lugar, y tal como se constata en la evaluación de procesos, un obstaculizador para el logro de este estándar que no se puede pasar por alto, lo constituye la oferta disponible de servicios de educación, capacitación laboral y salud, ya que no es suficiente para cubrir las brechas, toda vez que no existe una respuesta expedita ni satisfactoria por parte de la red a la que los usuarios son derivados. Es por esto que algunas OCAs, especialmente las más grandes, han tratado de suplir esta carencia de servicios contratando de manera directa a algunos profesionales, como psicólogos o psicopedagogos. Otras, han logrado con grandes esfuerzos lograr movilizar la red, para obtener acceso a estos servicios. No obstante, muchas veces la calidad de los mismos o la demora en el acceso hacen que los jóvenes no reciban la atención que requieren. Para esto es necesario un trabajo intersectorial a nivel central que sea liderado por SENAME y que dé cuenta de las necesidades específicas de esta población.*

Estándar A-6: Todo usuario/a tiene derecho a ser tratado de igual manera independiente de su raza, nivel socioeconómico, nacionalidad, religión u orientación sexual.					
Dimensión	***Desarrollo Débil***	***Desarrollo Incipiente***	***Desarrollo Satisfactorio***	***Desarrollo Avanzado***	***Medio de Verificación***
La OCA cuenta con un protocolo de trato no discriminatorio	La OCA no cuenta con un protocolo de trato no discriminatorio (*) (**) (***) (****) (*****)	La OCA cuenta con un protocolo de trato no discriminatorio conocido por todo el equipo.	La OCA cuenta con un protocolo de trato no discriminatorio al cual suscriben todos los miembros del equipo	La OCA cuenta con un protocolo de trato no discriminatorio al cual suscriben todos los miembros del equipo y los usuarios reconocen una implementación adecuada de éste.	**Protocolo de trato no discriminatorio** **Encuesta a Directores de Proyectos**
Fuente: Reglas de Tokio, regla 3.10. ***PLE, **PLA, ***SBC, ****PSA, *****MCA**					

La normativa internacional ha sido enfática en señalar que las sanciones y medidas dirigidas a los menores delincuentes sean aplicadas con imparcialidad, sin distinción alguna, por ejemplo, de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición (Reglas de Beijing, regla 2.1; Reglas de Tokio, regla 2.2), por lo que el logro de este estándar en el contexto nacional resulta un foco importante de análisis.

De acuerdo a la Encuesta a Directores de Proyectos, solamente un 5,2% de los directores de proyectos señaló contar con un protocolo de no discriminación, siendo mayor en las OCAs medianas (13,3%) que en las grandes (4%) y, especialmente, que las pequeñas, en tanto ninguna de éstas posee protocolos de no discriminación. Esto se debería a que la mayoría (43,2%) de los directores asume que no habrá discriminación, por lo que afirmaron no tomar acciones concretas que lo aseguren, decisión que es algo más común en las OCAs pequeñas y medianas (46,2% y 46,7%, respectivamente) que en las grandes (41,4%). No obstante, un 30,3% realiza capacitaciones en temas relacionados a la no discriminación para el equipo, proporción que es mayor en las OCAs grandes (35,4%) respecto a las pequeñas (23,1%) y medianas (20%).

Ahora bien, según región se observa que en las de Tarapacá, Atacama, Coquimbo, Valparaíso, O'Higgins, Los Lagos, Aysén, Magallanes y Metropolitana, no hay programas que cuenten con protocolo de no discriminación, y en las regiones que sí hay, el porcentaje de proyectos que afirman tenerlo es muy bajo, siendo sólo un 5% del total.

Tabla 37: Mecanismo mediante el cual el programa asegura la no discriminación de usuarios, según tipo de OCA

	Clasificación OCAS			Total
	Pequeña	Mediana	Grande	
Protocolo de no discriminación	0,0%	13,3%	4,0%	5,2%
Capacitaciones en no discriminación al equipo	23,1%	20,0%	35,4%	30,3%
Ninguna, se asume que no habrá discriminación	46,2%	46,7%	41,4%	43,2%
Otro	30,8%	20,0%	19,2%	21,3%

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Directores de Proyectos. N= 158

Tabla 38: Mecanismo mediante el cual el programa asegura la no discriminación de usuario, según región

	Ninguna, se asume que no habrá discriminación	Protocolo de no discriminación	Capacitaciones en no discriminación al equipo	Otro
Tarapacá	25,0%	0,0%	75,0%	0,0%
Antofagasta	54,5%	18,2%	18,2%	9,1%
Atacama	40,0%	0,0%	0,0%	60,0%
Coquimbo	46,2%	0,0%	38,5%	15,4%
Valparaíso	55,0%	0,0%	20,0%	25,0%
Libertador Bernardo O'higgins	16,7%	0,0%	83,3%	0,0%
Maule	50,0%	8,3%	25,0%	16,7%
Bío Bío	23,5%	5,9%	29,4%	41,2%
Araucanía	50,0%	8,3%	25,0%	16,7%
Los Lagos	37,5%	0,0%	37,5%	25,0%
Aysén	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%
Magallanes	33,3%	0,0%	66,7%	0,0%

Metropolitana	44,4%	0,0%	30,6%	25,0%
Los Ríos	60,0%	40,0%	0,0%	0,0%
Arica y Parinacota	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%
Total	43,2%	5,2%	30,3%	21,3%

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Directores de Proyectos. N= 158

*Los resultados obtenidos señalan que la gran mayoría de las OCAs presentan un **nivel de desarrollo débil** respecto a la implementación de mecanismos que garanticen el derecho de los usuarios a ser tratado de igual manera independiente de su raza, nivel socioeconómico, nacionalidad, religión u orientación sexual. Ya que si bien los resultados cualitativos sugieren que este derecho se reconoce en la práctica cotidiana de los equipos, no se debe perder de vista la necesidad de establecer protocolos que aseguren la estandarización e internalización de las prácticas con respecto a la no discriminación dentro de los equipos ejecutores de todo el país. Con todo, el deficiente nivel de desarrollo de este estándar es preocupante, ya que, aunque no hay evidencia concreta respecto de prácticas discriminatorias, la no existencia de mecanismos para prevenirlas, da cuenta de la invisibilidad de las mismas. Esto cobra especial relevancia en relación a la etapa del desarrollo en que estos jóvenes se encuentran, donde la conformación de un sentido de identidad, los hace especialmente vulnerables a prácticas que deslegitimen sus elecciones personales en cuanto a sus creencias, vocación y orientación sexual. Además, muchos de estos jóvenes se encuentran en proceso de cambio y los juicios que otros puedan hacer respecto de ellos, tienen un gran impacto, pudiendo reforzar la constitución de identidades pro-sociales o dificultarlas (Burnett y Maruna, 2006).*

2. Finalidad de la Ley RPA

La Ley RPA promulgada en el año 2005 y vigente desde junio de 2007, surgió para modificar de forma sustancial los principios y normas que regían para los jóvenes infractores de ley, que no se diferenciaban sustantivamente de los que aplicaban a la población adulta, para crear un sistema de justicia juvenil especializado que se propone como prioridad la reinserción de los adolescentes y jóvenes en Chile. De manera que esta normativa pretende, en primer lugar, ajustar la normativa penal nacional en materia de garantías jurídicas establecidas en la constitución, y así mismo, se propone que el tratamiento de los infractores juveniles se guiará por los estándares establecidos por la Convención sobre los Derechos del Niño (CDN) y en los demás instrumentos internacionales ratificados por Chile que se encuentren vigentes. Esta normativa permitió avanzar desde la finalidad fundamentalmente punitiva con que el sistema judicial se aproximaba a la población penal adulta, hacia un fin preventivo especial positivo para los jóvenes y adolescentes.

Estándar A-7: La implementación de los programas de sanciones responden a la finalidad preventiva de la Ley RPA, relativa a hacer efectiva la responsabilidad de los adolescentes por los hechos cometidos a través de una intervención socioeducativa amplia orientada a la plena integración social y a la prevención de la profundización de trayectorias delictuales.					
Dimensión	***Desarrollo Débil***	***Desarrollo Incipiente***	***Desarrollo Satisfactorio***	***Desarrollo Avanzado***	*Medio de Verificación*
La implementación de los programas de sanciones por parte de la OCA hace efectiva la responsabilidad de los adolescentes	Menos del 25% de los cumple con el plan de intervención o de trabajo	Entre un 25% y un 50% de los usuarios cumple con el plan de intervención o de trabajo	Entre un 50% y un 75% de los usuarios cumple con el plan de intervención o de trabajo	Más del 75% de los usuarios cumple con el plan de intervención o de trabajo (*) (**) (***) (****) (*****)	**SENAINFO**
La implementación de los programas de sanciones por parte de la OCA logra la plena integración social	Menos del 25% de los usuarios son insertados al sistema escolar o laboral	Entre un 25% y un 50% de los usuarios son insertados al sistema escolar o laboral	Entre un 50% y un 75% de los usuarios son insertados al sistema escolar o laboral	Más del 75% de los usuarios son insertados al sistema escolar o laboral (*) (**) (***) (****) (*****)	**SENAINFO** **Encuesta a Directores de Proyectos** **Informe DIPRES (2016)**
La implementación de los programas de sanciones por parte de la OCA consigue la prevención de la profundización de trayectorias delictuales	Más del 75% de los usuarios egresados del programa reincide en el circuito de justicia juvenil (ley RPA) o penal (Ley Penal adulta), antes de un año	Entre un 50% y un 75% de los usuarios egresados del programa reincide en el circuito de justicia juvenil (ley RPA) o penal (Ley Penal adulta), antes de un año	Entre un 25% y un 50% de los usuarios egresados del programa reincide en el circuito de justicia juvenil (ley RPA) o penal (Ley Penal adulta), antes de un año	Menos del 25% de los usuarios egresados del programa reincide en el circuito de justicia juvenil (ley RPA) o penal (Ley Penal adulta), antes de un año (*) (**) (***) (****) (*****)	**SENAINFO** **Encuesta a Directores de Proyectos**
Fuente: Ley Nº 20.084, Art.20. ****PLE, **PLA, ***SBC, ****PSA, *****MCA***					

Para la Ley RPA la finalidad de las sanciones es lograr la responsabilidad de los adolescentes por los hechos cometidos, formando parte de una intervención socio-educativa amplia y orientada a la plena integración social (Artículo 20, en Ley N°20.084, 2005). De ahí que la intervención para la integración social promovida por la Ley, puede ser comprendida en un sentido preventivo, entendiendo prevención como la reducción de la probabilidad que los jóvenes infractores continúen trayectorias delictuales que los lleve a desarrollar la conducta delictual en la edad adulta. La consideración del sentido preventivo de la ley, aunque no se explicita en la normativa, se vuelve fundamental para no perder de vista los resultados y finalidad última de las sanciones en el medio libre.

La **primera dimensión de este estándar**, respecto al logro de la responsabilidad de los usuarios por los hechos cometidos, se debe tener en cuenta que es un constructo teórico difícil de medir, ya que son escasos los datos disponibles que podrían dar cuenta de la efectividad con que las sanciones logran responsabilizar a los jóvenes, más aún los que consideran un periodo de tiempo razonable para evaluar dicho proceso. Por eso, este estudio propone medir esta dimensión a través del indicador proxy sobre el porcentaje de usuarios egresados de los programas con plan de intervención (PLA/PLE) o de trabajo (SBC) logrado respecto del total de adolescentes egresados de los mismos. De acuerdo a los datos obtenidos del estudio reciente de la DIPRES (2016) en base a la información censal a nivel nacional de SENAINFO, en promedio, cerca del 73% de los usuarios egresados de los programas de sanciones en el medio libre egresa de los programas con su plan de trabajo o intervención logrados, aunque, específicamente los programas PLA y PLE, este porcentaje cae a un 55.8%. Por lo que a nivel general existiría un **nivel de desarrollo satisfactorio** por parte de las OCAs en relación a lograr promover la responsabilidad de los usuarios de programas de sanciones, aunque existe una brecha entre los programas (dado el mejor desempeño de SBC frente a PLA y PLE).

Tabla 39 Indicadores de responsabilización según programa de sanciones, año 2015	
Indicador logro PII, PLA/PLE	55.8%
Indicador cumplimiento efectivo de servicio pactado, SBC	82.3%
Promedio de indicadores de logro programas de sanciones	72.5%
Fuente: Elaboración propia en base a Informe Final Programas de Justicia Juvenil (DIPRES,2016)	

Respecto a la segunda dimensión, relativa al logro de reinserción social, se rescata del mismo estudio antes mencionado (DIPRES, 2016), la información de los indicadores de número de usuarios de PLA y PLE incorporados al sistema escolar y número de usuarios de PLA y PLE egresados de capacitación que aprueban los cursos, obteniéndose que en promedio un 74.4% de los usuarios logra reinsertarse socialmente, por lo que habría un **desarrollo satisfactorio** en la implementación de los programas respecto a este aspecto de la finalidad de la Ley. No obstante esta conclusión debe tomarse con cautela, debido a que no existe información disponible respecto al desempeño de los programas SBC en esta materia.

Tabla 40 Indicadores de reinserción social(PLA/PLE), año 2015	
Nº de usuarios PLA/PLE incorporados al sistema escolar	53.2%
Nº de usuarios PLA/PLE egresados de capacitación que aprueban los cursos	95.5%
Promedio de indicadores de logro programas de sanciones	74.4%
Fuente: Elaboración propia en base a Informe Final Programas de Justicia Juvenil (DIPRES,2016)	

Finalmente **la tercera dimensión** es evaluada a partir de indicadores de reincidencia de los programas, en base al análisis de la información de SENAINFO y de la Corporación Administrativa del Poder Judicial realizada por la Unidad de Estudios de SENAME en 2015 (SENAME, 2015), en el que se entiende "reincidencia" como toda nueva condena[31] de un adolescente que previamente había egresado de una sanción privativa o no privativa de libertad del catálogo de justicia juvenil. De esta manera, se tiene que – en promedio para los usuarios de programas de sanciones egresados de la cohorte 2013–, un 37,7% de los jóvenes reinciden a los 12 meses de seguimiento posteriores a su egreso, resultado que se eleva a un 40,5% y un 41,7% de los jóvenes de PLA y SBC; mientras que para PLE cae a un 30,8%. Al contextualizar estos resultados con la tasa de reincidencia de programas de sanciones en general, se puede ver que ésta es bastante superior (41%) al de las sanciones en el medio libre, siendo las sanciones privativas de libertad las que más contribuyen a su aumento, en tanto presentan las tasas de reincidencias más altas.

Además, al considerar otros indicadores que aportan una mirada más dinámica de la reincidencia, como *el tiempo que tardan los usuarios en cometer un nuevo delito* y la *progresión de la severidad del delito*, también se observan resultados alentadores para las sanciones en el medio libre en comparación a las privativas de libertad. Por un lado, respecto al tiempo promedio en que los jóvenes de una cohorte (de 2009 a 2012) reciben una nueva condena, se ha evidenciado que los jóvenes egresados de los Centros para la Internación en Régimen Semicerrado (CSC) son quienes menos tiempo tardan en reincidir en comparación al resto de las sanciones tanto del medio libre como privativas de libertad, con un promedio de 242,25 días (alrededor de 8 meses). En efecto, sobresale PLE, con cifras alentadoras, ya que el tiempo que tardan en reincidir sus usuarios se ha hecho mayor en cada cohorte desde el periodo 2009 a 2012. Por otro lado, considerando el indicador de progresión de severidad del delito, que se mide en base a la clasificación de los delitos índice y reincidente (grave y no grave)[32], los resultados arrojan que los egresados de la sanción menos compleja del circuito de la Ley RPA, SBC, tienden a mantener la no gravedad del nuevo delito– aun cuando tienen mayores posibilidades de aumentar la gravedad respecto al

[31] En el marco tanto del Sistema de Justicia Juvenil como de Sistema de Justicia Penal (Adulto), de manera que se consideran las condenas por un hecho delictivo efectuado ya con mayoría de edad gracias a los registros proporcionados por la Corporación Administrativa del Poder Judicial.

[32] Se calcula si se produjo una tendencia de aumento disminución, mantención de la gravedad o mantención de la no gravedad de las infracciones cometidas por los sujetos de cada una de las cohortes (2009 a 2013), considerando para esto la naturaleza del bien jurídico afectado.

delito índice–, mientras que los egresados de sanciones privativas de libertad tienden a disminuir la gravedad del nuevo delito, ya que en su mayoría el delito inicial de estos jóvenes es de carácter grave (SENAME, 2015).

De manera que todas estas consideraciones indican que **el nivel de desempeño alcanzado por las OCAS sería satisfactorio para la tercera dimensión del estándar**. En efecto, de acuerdo a las conclusiones del estudio de la DIPRES (2016), las tasas de reincidencia de los jóvenes infractores para el medio libre son similares a las internacionales (como las obtenidas por Holanda y Estados Unidos). Además, al comparar el desempeño, en términos de reincidencia, de los programas de sanciones en el medio libre con el de sanciones privativas de libertad, se observan mejores resultados tanto en términos de tasa de reincidencia, del tiempo que tardan los jóvenes en reincidir, como de la progresión de severidad de los nuevos delitos que se cometen.

Tabla 41 Tasa de reincidencia de los adolescentes egresados de PLA, PLE y SBC a los 12 meses de seguimiento, año 2013	
PLA	40.55
PLE	30.82
SBC	41.72
CSC[33]	46.96
CRC[34]	45.16
Tasa reincidencia programas de sanciones medio libre (PLA, PLE, SBC)	37.70
Tasa reincidencia programas de sanciones privativas de libertad (CSC, CRC)	46.06
Tasa reincidencia programas de sanciones general	41.04
Fuente: Elaboración propia en base a Reincidencia de Jóvenes infractores de ley RPA, Estudio 2015 (SENAME)	

Ahora bien, complementando los resultados de los indicadores anteriores, con la Encuesta a Directores de Proyectos, un 69,6% de éstos afirmó que uno de los resultados que busca propiciar el proyecto es el desarrollo de conductas pro-sociales (que apuntaría a la integración social), siendo el más mencionado. Le sigue la inclusión social (62,7%)-que puede entenderse como proxy de la integración social-, la disminución de la reincidencia (57%) y luego la reflexión crítica del motivo de la sanción (46,8%)-que puede entenderse como proxy a la promoción de la responsabilidad de los usuarios-. En cuanto a las diferencias según OCAs, en el desarrollo de conductas pro-sociales no se observan diferencias importantes, mientras que la disminución de la reincidencia es más mencionada en las medianas y pequeñas, la inclusión social lo es en las OCAs medianas y la reflexión crítica en las medianas y grandes. Estos antecedentes permiten establecer que los directores efectivamente reconocen e implementan los programas orientados por la finalidad de la Ley RPA, ya que entre diversas opciones, fueron las conductas pro-sociales, la inclusión social y la disminución de la reincidencia los resultados más mencionados de cuerdo a los resultados cuantitativos.

Tabla 42: Resultados que busca propiciar el proyecto en los usuarios, según tipo de OCA

[33] Centros para la Internación en Régimen Semicerrado

[34] Centros Cerrados de Privación de Libertad

	Clasificación OCAS			Total
	Pequeña	Mediana	Grande	
Desarrollo de conductas pro-sociales	69,2%	71,0%	69,3%	69,6%
Inclusión social	61,5%	71,0%	60,4%	62,7%
Disminución de la reincidencia	61,5%	64,5%	53,5%	57,0%
Reflexión crítica del motivo de la sanción o medida en el medio libre	38,5%	45,2%	49,5%	46,8%
Consideración de la víctima/ Respeto del derecho de terceros	19,2%	9,7%	26,7%	22,2%
Cambio de conducta	23,1%	19,4%	17,8%	19,0%
Habilitación laboral y vocacional	11,5%	9,7%	5,9%	7,6%

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Directores de Proyectos. N= 158
Las categorías de respuesta no son excluyentes (pregunta de respuesta múltiple)

Otro insumo que aporta información sobre el logro de este estándar es el Análisis de Expedientes de Ejecución, en el que se puso atención sobre cómo el proceso de ejecución de los programas es consistente con la finalidad de la Ley RPA. Los resultados indican que más del 70% de los expedientes incorpora en la intervención la responsabilización y la integración social de los usuarios, tal como se pudo constatar en los documentos relativos al Plan de Intervención (para PLA y PLE), Protocolo de prestación de servicios (en caso de SBC) y en los Registros de Intervención. Por lo que se observa que en términos generales, la implementación de los programas sería consistente con la finalidad de la Ley.

*Por lo tanto, la evaluación del logro de este estándar pudo constatar, tanto a partir de indicadores de resultados como de información cuantitativa y cualitativa, que las OCAs alcanzan un **nivel satisfactorio** en el logro de los objetivos de la Ley RPA. Esto porque se estimó, a partir de indicadores de resultados de los programas a nivel nacional, un desarrollo satisfactorio de logro de las tres dimensiones propuestas por este estándar, relativas a la responsabilización, la integración social y la prevención de la reincidencia de los usuarios. Se trianguló los resultados de estos indicadores con otras fuentes de información: de manera que, la información cuantitativa levantada arrojó que los directores de proyectos reconocen las finalidades de la ley definidas por este estándar; mientras que el análisis documental efectuado, permitió constatar que la documentación sobre los procesos de intervención de una muestra de expedientes individuales, es consistente con las distintas dimensiones de la finalidad esperada de la normativa nacional. Por último, y no obstante el buen desempeño estimado, se debe tener en cuenta primero, que el logro de las distintas dimensiones presenta brechas entre los programas de sanciones, y en segundo lugar, la información disponible no permite desagregar los indicadores de resultados a nivel regional ni de la complejidad de las OCAs, por lo que resulta imperativo el estudio de otras brechas ignoradas en esta investigación. Además, se debe tener en cuenta que los indicadores utilizados son sólo un proxy y que se debe avanzar a indicadores específicos que den cuenta de los avances de los jóvenes en áreas más allá de la reincidencia y del acceso a servicios, tales como logros a nivel terapéutico y en elementos que favorecen el proceso de desistimiento.*

B. Eje Intervención

Los estándares que componen este eje buscan definir los aspectos más relevantes relativos a la intervención que favorecen la calidad y efectividad en la implementación de los programas de sanciones y medidas en el medio libre. Estos aspectos constituyen en primer lugar, la fundamentación teórica que guía la implementación de los programas, los procesos generales que debiera contemplar la implementación de los programas, así como las funciones del delegado transversales a los distintos programas y las intervenciones específicas con que se debiera abordar a ciertos perfiles y/o características de los usuarios. Son 11 los estándares propuestos en el eje de intervención.

Fundamentación del programa	➢ *Estándar B - 1: El programa debe orientar la práctica a partir de evidencia empírica sobre enfoques teóricos sólidos, que releven los principales modelos que guían la intervención con adolescentes infractores de ley.*
	➢ *Estándar B - 2: El programa está diseñado considerando las circunstancias especiales de la adolescencia.*
	➢ *Estándar B - 3: El programa está diseñado considerando el enfoque de género en el desarrollo de las actividades.*
Procesos generales de implementación de programas	➢ *Estándar B - 4: El programa contempla un proceso de inducción estandarizado en el que se informa de los procedimientos y condiciones asociadas a la sanción/medida y su incorporación al programa.*
	➢ *Estándar B - 5: Cada usuario que es ingresado al programa cuenta con una evaluación integral*
	➢ *Estándar B - 6: El programa realiza un monitoreo de la intervención implementada con cada usuario*
	➢ *Estándar B - 7: Los procedimientos en caso de faltas e incumplimiento del programa están protocolizadas*
	➢ *Estándar B - 8: El programa realiza una evaluación final, para analizar el logro de la intervención implementada con cada usuario*
Funciones generales del delegado	➢ *Estándar B - 9: Los delegados tienen altas expectativas de las potencialidades de los adolescentes, son cercanos y motivan al usuario*
	➢ *Estándar B - 10: El mismo delegado debe mantenerse supervisando y acompañando al usuario durante todo el proceso de ejecución del programa, desde el ingreso hasta el egreso, a menos que se estime conveniente su cambio.*
Intervenciones específicas	➢ *Estándar B- 11: El diseño del plan de intervención incorpora prestaciones específicas de acuerdo a las necesidades de intervención de los usuarios.*

1. Fundamentación del programa

Los estándares relativos a la fundamentación del programa se basan en la revisión sistemática de literatura especializada sobre evidencia de elementos que contribuyen a la calidad y efectividad de los programas que se ejecutan en medio libre para población adolescente en conflicto con la ley. Dentro de estos elementos destacan los modelos teóricos más efectivos de acuerdo a la evidencia, y también los enfoques relevados en la literatura como fundamentales para

intervenciones que reconocen y se adaptan a las características de los usuarios, tales como: sus circunstancias especiales de riesgo, su etapa de desarrollo y su género.

Estándar B-1: El programa debe orientar la práctica a partir de evidencia empírica sobre enfoques teóricos sólidos, que releven los principales modelos que guían la intervención con adolescentes infractores de ley.					
Dimensión	***Desarrollo Débil***	***Desarrollo Incipiente***	***Desarrollo Satisfactorio***	***Desarrollo Avanzado***	***Medio de Verificación***
El programa debe promover el desistimiento y reducir el daño tanto para las víctimas como para los niños, niñas y adolescentes que participan del programa.	El director del proyecto y el equipo de trabajo no reconocen el enfoque de desistimiento como una estrategia que guía la práctica (**) (***) (****) (*****)	El director del proyecto y el equipo de trabajo reconocen el enfoque de desistimiento, pero no se identifican sus lineamientos en la práctica	El director del proyecto y el equipo de trabajo reconocen el enfoque de desistimiento y se identifican sus principales lineamientos como una estrategia que guía la practica	El director del proyecto y el equipo de trabajo reconocen el enfoque de desistimiento y sus principales lineamientos se encuentran instalados como una estrategia que guía la practica (*)	**Encuesta a Nacional a directores de Organismos Colaboradores Acreditados/Focus group a equipos técnicos** **PII** **Expedientes de Ejecución** **Encuesta a Directores de Proyectos** **Encuesta a Directores de OCAs**
El programa debe guiarse por los principios de riesgo, necesidad y responsividad	El director del proyecto y el equipo de trabajo no reconocen el enfoque RNR como una estrategia que guía la práctica (*****)	El director del proyecto y el equipo de trabajo reconocen el enfoque RNR, pero no se identifican sus lineamientos en la práctica	El director del proyecto y el equipo de trabajo reconocen el enfoque RNR y se identifican sus principales lineamientos como una estrategia que guía la práctica (***) (****)	El director del proyecto y el equipo de trabajo reconocen el enfoque RNR y sus principales lineamientos se encuentran instalados como una estrategia que guía la práctica (*) (**)	**PII** **Expedientes de Ejecución** **Entrevista a usuarios** **Grupo focal a equipos**
Fuentes: Gadd & Farrall, 2004; Ortiz, Sepúlveda, & Viano, 2005; Maruna & Farrall, 2004. ***PLE, **PLA, ***SBC, ****PSA, *****MCA**					

De acuerdo a la revisión de literatura especializada, son dos los principales enfoques teóricos que de acuerdo a la evidencia serían los más apropiados para el trabajo con jóvenes: (i) el de desistimiento y (ii) el de Riesgo, Necesidades y Capacidad de Respuesta (RNR).

Por un lado, el enfoque de desistimiento se define como el estudio del proceso por medio del cual un individuo deja de cometer delitos (Maruna y Farrall 2004). Existe cierto consenso respecto de que el desistimiento como proceso, no sólo implica la cesación inmediata de la conducta delictual, sino que además se deben investigar y considerar cambios en la frecuencia y severidad del delito, ya que la mayoría de los infractores de ley no deja de delinquir de un día para otro (Loeber y Le Blanc 1990, Mulvey et al. 2004, Farrington 2007, Kazemian et al. 2009, Soothill et al. 2009, Le Blanc 2002). Los factores implicados en el desistimiento pueden dividirse en tres grupos: madurez psicosocial, control social y factores subjetivos (Bottoms, 2014). Los primeros, se refieren a cambios en el nivel del desarrollo cerebral que producirían alteraciones en las funciones ejecutivas, en el control de impulsos y en el desarrollo moral (Bryan-Hancock & Casey, 2011; Cauffman & Steinberg, 2000; Galambos, 2005; Steinberg & Cauffman, 2012). Los segundos, se refieren a los vínculos pro sociales, como matrimonio, trabajo y paternidad, vínculos que favorecerían un control social informal y por esta vía promoverían al abandono del delito aun sin necesariamente mediar un cambio en la identidad del individuo (Forrest & Hay, 2011; Horney, Tolan, & Weisburd, 2012; Massoglia & Uggen, 2010; Sampson & Laub, 2003; Savolainen, 2009; Theobald & Farrington, 2010; Tripodi, Kim, & Bender, 2010). Los terceros, se refieren a cambios en el nivel subjetivo y agencia, tales como el desarrollo de una identidad pro-social y de un sentido de autoeficacia, lo cual favorecería la adquisición de roles pro-sociales contrapuestos al estilo de vida anti-social (Barry, 2010; Maruna, 2004).

Por otro lado, el enfoque de RNR, pertenece al paradigma desde el cual se desprenden la mayoría de los programas que parecen "funcionar" (What Works) siendo éste el más usado en Inglaterra, Estados Unidos y Canadá respeto a las intervenciones con niños, niñas y adolescentes infractores. Este modelo se basa en tres principios básicos: (i) el principio de riesgo, afirma que el comportamiento criminal se puede predecir de forma fiable y que el tratamiento debe centrarse en los infractores de alto riesgo, (ii) el principio de necesidad, que destaca la importancia de las necesidades criminógenas en el diseño y administración de un tratamiento, y (iii) el principio de responsividad, que describe cómo debe ser el tratamiento.

De esta manera, resulta de interés estudiar en qué medida ambos enfoques son reconocidos y aplicados en la implementación de los programas de sanciones y medidas en el medio libre. La evidencia da cuenta de que es clave que las intervenciones se guien por enfoque teóricos que les brinden sentido, orientación y consistencia. En este sentido, es clave que los operadores del sistema no sólo conozcan estos enfoques, sino que tengan claridad respecto de su aplicación en la práctica diaria.

En relación al logro de la **primera dimensión**, relativa al enfoque de desistimiento, se rescatan los datos de la Encuesta a Directores de Proyectos. Según esta fuente, un 53,2% de los directores de proyectos del país, afirmó que el enfoque de desistimiento orienta la intervención dentro del proyecto. Pero al desagregar esta información según la complejidad de las OCAs (Tabla 16), se observa que el enfoque de desistimiento es reconocido como pilar por un 56,4% de los directores deOCAs grandes, pero en las menos complejas esta cifra disminuye a un 48,4% en las medianas y

sólo a un 46,2% en las pequeñas. Al desagregar los mismos datos regionalmente (Tabla 17), también se observan brechas importantes, ya que salta a la vista que en Atacama ninguno de los Directores de Proyectos afirmó que este enfoque orienta sus intervenciones, mientras que, en las regiones de Tarapacá, Maule y Metropolitana, menos del 50% lo hizo. Sin embargo, destaca la región de Coquimbo donde un 92,3% de los directores declaró identificar el enfoque de Desistimiento como un orientador de la intervención. De manera que la gran discrepancia en la identificación del enfoque de desistimiento entre las regiones, da cuenta que su introducción no ha sido un elemento transversal a nivel nacional.

Tabla 43: Proporción de proyectos que identifica el Enfoque de Desistimiento como un orientador de la intervención, según tipo de OCA

	Clasificación OCAS			Total
	Pequeña	Mediana	Grande	
Identifica el Enfoque de Desistimiento como orientador	46,2%	48,4%	56,4%	53,2%

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Directores de Proyectos. N= 158

Tabla 44: Proporción de proyectos que identifica el Enfoque de Desistimiento como orientador de la intervención, según región

	Identifica el Enfoque de Desistimiento como orientador
Tarapacá	25,0%
Antofagasta	63,6%
Atacama	0,0%
Coquimbo	92,3%
Valparaíso	55,0%
Libertador Bernardo O'Higgins	66,7%
Maule	41,7%
Bío Bío	58,8%
Araucanía	69,2%
Los Lagos	50,0%
Aysén	100,0%
Magallanes	33,3%
Metropolitana	44,7%
Los Ríos	40,0%
Arica y Parinacota	0,0%
Total	53,2%

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Directores de Proyectos. N= 158

Sin embargo, al triangular esta información con la obtenida por la Encuesta a Directores de OCAs, solamente 3 de los 22 participantes de este estudio identificaron el enfoque de desistimiento como un orientador en las intervenciones. De manera que es evidente la inconsistencia entre los enfoques teóricos considerados como rectores por parte de los distintos niveles administrativos de los proyectos. Esto podría dar cuenta de que el manejo del fundamento teórico de los programas es prevalente en aquellos que trabajan de manera más directa en la intervención, pero

sin duda entrega luces acerca de la falta de claridad respecto a lineamientos teóricos institucionales.

Al complementar esta información con los datos cualitativos levantados, se evidenció que ninguno de los equipos mencionaron al enfoque de desistimiento como una guía para el ejercicio de sus labores. No obstante, algunos delegados mencionaron elementos de este enfoque, sin ligarlos o identificarlos con éste, tales como: trabajar desde las fortalezas, potenciar el vínculo, incluir a la comunidad y a las familias. Sin embargo, no existe certeza de que esto último genere algún impacto efectivo en la intervención. De hecho, en la revisión de los Expedientes individuales (Planes de intervención o de trabajo, registros de intervención, entre otros), no fue posible identificar que el enfoque de desistimento (y sus lineamientos) se incorporaran a la planificación de las intervenciones ni en la descripción de las actividades rutinarias realizadas por los equipos.

Por lo anterior, se puede plantear que **el desarrollo de esta dimensión es incipiente,** ya que: (i) aproximadamente la mitad de los directores de proyectos encuestados no identifica el modelo de desistimiento como orientador de sus prácticas; (ii) mientras que considerando lo reportado por los equipos de trabajo, se encontró que el reconocimiento de este enfoque fue marginal, y aún quienes lo mencionaron, se observó que no reconocieron sus lineamientos prácticos; (iii) finalmente, se observan brechas de acuerdo a la complejidad de las ocas y según regiones, respecto al reconocimiento de este enfoque como guía para la implementación de los programas.

En referencia a la **segunda dimensión**, que propone el enfoque de RNR, también se tiene en cuenta lo reportado por los directores de los proyectos de sanciones y medidas en el medio libre a nivel nacional, a través de la Encuesta a Directores de proyectos. Los resultados de esta encuesta indican que la mayoría (un 63,9%) de los directores de proyectos en el país reconoce el enfoque RNR como orientador, sin que existan diferencias en este ámbito de acuerdo a la complejidad de las OCAs. No obstante, al desagregar estos resultados regionalmente, nuevamente se observa gran variabilidad, toda vez que en Aysén, Magallanes y Arica y Parinacota ninguno de los directores identificó al enfoque RNR como orientador, mientras que en las regiones de Coquimbo y Araucanía una amplia mayoría de directores sí lo hizo (más del 90%).

Tabla 45: Proporción de proyectos que identifica el Enfoque RNR como orientador de la intervención, según tipo de OCA

	Clasificación OCAS			Total
	Pequeña	Mediana	Grande	
Identifica el Enfoque RNR como orientador	65,4%	61,3%	64,4%	63,9%

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Directores de Proyectos. N= 158

Tabla 46: Proporción de proyectos que identifica el Enfoque de Desistimiento como orientador de la intervención, según región

	Identifica el Enfoque de Desistimiento como orientador
Tarapacá	75,0%
Antofagasta	54,5%
Atacama	40,0%
Coquimbo	92,3%
Valparaíso	60,0%
Libertador Bernardo O'Higgins	50,0%

Maule	66,7%
Bío Bío	76,5%
Araucanía	92,3%
Los Lagos	50,0%
Aysén	0,0%
Magallanes	0,0%
Metropolitana	57,9%
Los Ríos	80,0%
Arica y Parinacota	0,0%
Total	63,9%
Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Directores de Proyectos. N= 158	

En línea con lo mencionado en la evaluación de la primera dimensión de este estándar, también ocurre que al comparar las respuestas acerca de los enfoques de intervención por parte de los directores de las OCAs (Fuente: Encuesta a Directores de OCAs), sólo 1 director identificó que el enfoque RNR guiaba la implementación de los programas ejecutados por su institución.

Al complementar esta información con los datos cualitativos levantados, se evidenció que varios equipos señalaron que se regían por el Modelo RNR, debido a que éste (junto al Modelo ecológico) son los propuestos por las orientaciones técnicas (a excepción de MCA). En efecto, en el relato de los delegados se pudo observar que el Modelo RNR se ha ido incorporando de manera paulatina en el discurso de los delegados, incluso en aquellos con más experiencia, que venían trabajando con modelos clásicos, tal como se profundizó en la evaluación de procesos. No obstante, incluso identificando este enfoque como rector, a los equipos se les dificultó la tarea de describir sus implicancias prácticas. Con todo, se considera que este hallazgo es relevante, ya que si bien las orientaciones técnicas vigentes no son claras en la definición ni operacionalización de este u otro modelo particular (de acuerdo a lo percibido por los delegados, y también a juicio de los investigadores de este estudio), la referencia a este modelo particular por parte de los delegados da cuenta de que los lineamientos entregados por SENAME sí influye en el trabajo de los equipos en la implementación de los programas. No obstante lo anterior, se pudo observar que el nivel de aceptación del modelo RNR era en algunos casos instrumental o superficial, es decir, varios profesionales lo aplicaban sin estar necesariamente de acuerdo con el mismo, sólo con la finalidad de cumplir con las Orientaciones Técnicas. Esto logicamente tiene un impacto, ya que transmite a través de la intervención, inconsistencias, lo cual no deja de ser complejo, ya que el enfoque RNR mal implementado, puede tener consecuencias negativas, tales como la estigmatización y la focalización en elementos retrospectivos que no orientan la intervención hacia el cambio. En este sentido, se hace relevante asegurar su adecuada implementecaión y contrarestar cualquier posible efecto negativo, con una fuerte complementación con el enfoque de desistimiento.

Luego, debido a la centralidad dada por la normativa técnica al modelo RNR, fue posible observar su impacto en el diseño de las intervenciones. Y es que, tras el análisis de los Expedientes individuales de una muestra de usuarios egresados durante el último año, se estudiaron las implicancias prácticas del modelo RNR en los distintos programas.

En caso de PLA y PLE, más del 50% de los programas considera en la etapa diagnóstica la evaluación de factores de riesgo a través de una encuesta o check list, a partir de la cual orientan la intervención. Luego, en el análisis del diseño de los Planes de Intervención Individual (PII), se

encontró que los programas consideran este modelo en la intervención, lo que se ve reflejado en que más del 80% de los planes correspondientes a estas líneas programáticas consignan los factores de riesgo, fortalezas individuales y del entorno del joven como elementos a intervenir dentro de los objetivos considerados en el diseño de la intervención. Aunque se debe destacar que esto último se ve facilitado por el control externo a la OCA, debido a que existe un documento estandarizado para diseñar el PII, que contempla una tabla de riesgos y fortalezas incorporada en la síntesis diagnóstica. Sin embargo, a partir de la revisión de los expedientes no necesariamente queda clara la manera en que los programas gestionan el cambio. Y aunque las fortalezas son mencionadas, en general la intervención se orienta desde los factores de riesgo. Es interesante constatar que la consignación de los factores de riesgo va disminuyendo a medida que baja la intensidad de los programas. En el caso de PSA, el 75% de los expedientes revisados consigna los factores de riesgo en el Plan de Trabajo, aunque ninguno incorpora la evaluación de estos factores en la etapa diagnóstica.

Mientras que con respecto a SBC y MCA, los resultados del análisis arrojan que menos del 40% y 30% respectivamente consignan e identifican los factores de riesgo y fortalezas en el Plan de Trabajo, mientras que menos de un 10% de los expedientes considera la evaluación de dichos factores en la etapa diagnóstica. Esto es consistente con la naturaleza de estas medidas, ya que si bien en el caso de MCA y SBC es necesario evaluar los factores que van a influir en el proceso de ejecución y establecer una línea de base para poder después medir su impacto, la intervención específica de factores de riesgo se escapa de los propósitos de las mismas.

No obstante, en el caso de PSA, preocupa la baja consistencia que se observa en la incorporación de los factores de riesgo, ya que teniendo siempre en cuenta el principio de proporcionalidad, su incorporación favorecería la eficacia de la medida. Respecto a las estrategias motivacionales y el trabajo introspectivo/psicológico no es posible sacar conclusiones a partir del análisis de expedientes de ejecución, ya que la información disponible es limitada. Por otro lado, para todos los programas es cierto que ninguno de los expedientes menciona literalmente las necesidades de intervención y capacidad de respuesta de los usuarios, que son dos de los lineamientos del modelo RNR, pero aun así, no es posible concluir que no se consideren para la intervención.

Considerando las diversas fuentes de información, se evalúa que **esta segunda dimensión posee un desarrollo satisfactorio**, ya que tanto los directores de los programas como los equipos reconocen el modelo RNR y sus principales lineamientos. No obstante estos resultados deben tomarse con cautela principalmente debido a: (i) que se observan brechas regionales en el reconocimiento de este modelo como orientador de la implementación de los programas; (ii) que se encontró que dos de sus lineamientos (las necesidades de intervención y capacidad de respuesta de los usuarios) por lo general no se transfieren al diseño e implementación de las intervenciones, lo que puede resultar en que la intervención se oriente a gestionar el riesgo y deje de lado el objetivo de promover el cambio; (iii) que se observan brechas en la implementación de este modelo por los disntintos programas de interés.

Más allá de los resultados en torno al desarrollo de ambas dimensiones planteadas por este estándar, es necesario destacar que uno de los hallazgos cualitativos es que los equipos ejecutores no tienen claro el fundamento teórico de las intervenciones que realizan. Ya que en efecto, fue posible pesquisar importantes confusiones en los equipos al intentar especificar lo que constituye

un modelo de intervención propiamente tal; utilizando enfoques, estrategias, modelos y teorías como conceptos indiferenciados. Más aún, la mayoría de los equipos relevaron la utilización de diversos enfoques y modelos para planificar y diseñar la intervención. Esta aplicación ecléctica de modelos y enfoques hace que muchas veces no se logre profundizar en ninguno de ellos, lo cual se hizo evidente en el hecho de que varios de los delegados no lograron comunicar qué entienden ellos por cada enfoque en particular, ni cómo se traducen en la práctica diaria con los usuarios. Pero esta falta de claridad no debe atribuirse únicamente a los equipos, ya que otro de los resultados cuantitativos de este estudio es que los directores de proyectos más que identificar a los modelos de desistimiento (sólo en un 53,2%) y RNR (un 63,9%), es más común que reconozcan al modelo multisistémico (65,2%) y a algunos enfoques -como el de género (77,2%) y el de desarrollo(60,1%)- de forma simultánea como orientadores de la intervención (Ver Tabla 47). A esto se suma que no existe coherencia entre los modelos teóricos identificados por los distintos niveles directivos de los programas (a nivel de proyecto y OCA).

Tabla 47: Proporción de proyectos que identifica otros modelos y enfoques como orientadores de la intervención

Modelo multisistémico	65,2%
Enfoque de desarrollo	60,1%
Enfoque de género	77,2%
Otros	29,7%

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Directores de Proyectos. N= 158

En conclusión, esta investigación estimó un desarrollo incipiente de este estándar, que está ubicado al centro de la trama de requerimientos que buscan asegurar la calidad de los programas de sanciones y medidas en el medio libre para infractores adolescentes. Uno de los principales obstáculos para el logro de intervenciones de calidad es que los programas de sanciones y medidas no se sustentan en enfoques teóricos sólidos en términos de evidencia. En efecto, los resultados muestran que tanto desde los equipos como desde la dirección de las OCAs no existe claridad respecto a los modelos que fundamentan las intervenciones. Pero estas deficiencias en el desempeño de este estándar por parte de las OCAs, reflejan también que las orientaciones técnicas planteadas por SENAME tampoco son claras en establecer un cuerpo teórico coherente que permita guiar la práctica de los actores intervinientes. En efecto, la evaluación de procesos dio cuenta que la mayoría de las OCAs no direccionan el sustento de las intervenciones a partir de las líneas programáticas que poseen, sino más bien, se evidenció que en general cada delegado desarrolla intervenciones particulares y desestructuradas, orientadas por los conocimientos de su formación profesional, intuición, experiencia y por una mixtura de elementos de distintos enfoques teóricos. Si bien no es recomendable la adscripción a un único modelo de intervención o enfoque teórico, se debe hacer énfasis en la necesidad de establecer ciertos lineamientos que den sustento a la intervención y que guíen la práctica. No es circunstancial el hecho de que los contenidos,

prácticas y estrategias estén tan poco definidos y tan escuetamente desarrollados en la implementación de los programas, ya que es justamente la ausencia de una comprensión real de los modelos a la base por parte de los intervinientes, lo que dificulta la práctica directa con los usuarios. En este sentido, no sólo es relevante que los equipos sepan qué se debe hacer con el usuario a partir de su plan de intervención o de trabajo, sino también cómo y (de manera aún más relevante) por qué hacerlo. Y precisamente, esto último encuentra su sustento en el modelo y el enfoque teórico, que opera como un marco y guía de ruta para la intervención, por lo que es relevante desarrollarlos e incluirlos claramente en las orientaciones técnicas, traspasándolos de manera efectiva a cada uno de los operadores (U.S Department of Education, 2009). La fundamentación de los programas basados en evidencia exige el monitoreo continuo no sólo de su incorporación rutinaria por parte de los equipos, sino también debe atender a los avances de la investigación en torno a nuevos hallazgos de experiencias que resultan efectivas haciéndose aplicables mediante capacitación de los interventores.

Estándar B-2:El programa está diseñado considerando las circunstancias especiales de la adolescencia.					
Dimensión	***Desarrollo Débil***	***Desarrollo Incipiente***	***Desarrollo Satisfactorio***	***Desarrollo Avanzado***	***Medio de Verificación***
El diseño del programa considera el enfoque de desarrollo como una guía para su implementación	El director del proyecto o el equipo de trabajo no reconocen el enfoque de desarrollo como guía en la práctica efectiva.	El director del proyecto y el equipo de trabajo reconocen el enfoque de desarrollo, pero no se identifican sus principales lineamientos como una estrategia que guía la práctica. (**) (****) (*****)	El director del proyecto y el equipo de trabajo reconocen el enfoque de desarrollo y se identifican sus principales lineamientos como una estrategia que guía la práctica	El director del proyecto y el equipo de trabajo reconocen el enfoque de desarrollo y sus principales lineamientos se encuentran instalados como una estrategia que guía la práctica considerando las diferentes etapas de la adolescencia. (*) (***)	**Grupos focales.** **Encuesta a Directores de Proyectos** **Encuesta a Directores de OCAs2**
Fuente: Albert & Steinberg, 2011; Goldweber, 2011; Mcneill & Weaver, n.d.; Modecki, 2008; Monahan, Steinberg, Cauffman, & Mulvey, 2009. ***PLE, **PLA, ***SBC, ****PSA, *****MCA**					

La adolescencia es el período de transición entre la infancia y la etapa adulta, en la que se encuentran comprometidos cambios biológicos, cognitivos y socioemocionales, iniciados en la mayoría de las culturas entre los diez y los trece años para finalizar entre los 18 y los 22 (Sandtrock, 2004). La literatura coincide en señalar que durante la adolescencia las personas están más susceptibles a cometer actos delictuales que en cualquier otra etapa de desarrollo (Dionne & Zamorano, 2009 ; Lipsey, 2009). Por ello, diversos estudios concuerdan en la necesidad de construir intervenciones dirigidas a infractores juveniles que consideren un enfoque de desarrollo, reconociendo el proceso de maduración de los mismos: ya que en el trabajo con los jóvenes es esencial tener en cuenta la etapa del desarrollo en que estos se encuentran (McNeill & Weaver, 2010).

Por lo anterior, resulta de especial interés estudiar en qué medida la implementación de los programas en nuestro país considera la etapa de desarrollo que experimentan los usuarios para la construcción de los planes de intervención o de trabajo.

Según la Encuesta a Directores de Proyectos, en un 61,4% el enfoque de desarrollo orienta la intervención, siendo mayor en las OCAs grandes (63,4%) y medianas (61,3%), respecto a las pequeñas (53,8%). Ahora bien, al desagregar esta cifra según región, se observa que en general más del 50% de los proyectos identifican el enfoque de desarrollo como orientador de la intervención, excepto la región de Antofagasta que presenta un 45,5%.

Tabla 48: Proporción de proyectos que identifica el Enfoque de Desarrollo como un orientador de la intervención, según tipo de OCA

	Clasificación OCAS			Total
	Pequeña	Mediana	Grande	
Identifica el Enfoque de Desarrollo como orientador	53,8%	61,3%	63,4%	61,4%

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Directores de Proyectos. N = 158

No obstante, al triangular esta información con la proporcionada en la Encuesta a Directores de OCAs, solo 2 de los 22 directores identificaron el enfoque de desarrollo como orientador.

Además, a partir de los datos cualitativos se observó que, si bien algunos profesionales identificaban el enfoque de desarrollo como un principio orientador, esto no se traducía en acciones concretas, ni tampoco eran capaces de profundizar en su explicación. Temas como la madurez psicosocial o el ciclo de vida, no aparecieron dentro de las narrativas referidas a la intervención. Más aún, no se plantearon diferencias en la intervención según rango etario, ni tampoco se resaltó un rol más preponderante de la familia en los jóvenes de menor edad. Aunque sí tanto delegados como supervisores técnicos de SENAME problematizaron la gran proporción de usuarios que cumplen sus sentencias en el medio libre siendo mayores de edad, generalmente debido a la suspensión temporal de estas sentencias mientras cumplen sanciones privativas de libertad, esto porque reconocen que el diseño de las intervenciones no considera la adaptación de estrategias para este perfil de usuario, como tampoco las orientaciones técnicas vigentes otorgan

herramientas que guíen la práctica de los equipos en este sentido[35]. Esto resulta preocupante ya que en efecto, un 36% de los usuarios que pertenecen a sanciones y medidas en el medio libre son mayores de edad, de acuerdo a la información censal obtenida desde SENAME para el año 2015, aunque este porcentaje es notoriamente más alto para los usuarios de las sanciones más gravosas, dado que un 52,3% de los usuarios de PLA y un 63,8% de los de PLE tienen 18 años o más (SENAME, 2015).

Tabla 49: Proporción de proyectos que identifica el Enfoque de Desarrollo como un orientador de la intervención, según región

	Identifica el Enfoque de Desarrollo como orientador
Tarapacá	75,0%
Antofagasta	45,5%
Atacama	60,0%
Coquimbo	92,3%
Valparaíso	50,0%
Libertador Bernardo O'Higgins	50,0%
Maule	75,0%
Bío Bío	70,6%
Araucanía	69,2%
Los Lagos	75,0%
Aysén	0,0%
Magallanes	33,3%
Metropolitana	50,0%
Los Ríos	80,0%
Arica y Parinacota	50,0%
Total	61,4%

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Directores de Proyectos. N = 158

En consecuencia, a partir a la información cuantitativa y cualitativa, se pudo obtener que no todos los miembros de las OCAs reconocen la importancia del enfoque de desarrollo para guiar la intervención, ya que si bien es reconocida por la mayoría de los directores de proyecto, ni los directores de las OCAs ni los delegados supieron identificar su importancia y menos aún sus lineamientos como una estrategia que guiara la práctica, de manera que resulta evidente que el **nivel de desarrollo de este estándar resulta incipiente.**

En conclusión, el nivel de desarrollo de este estándar es incipiente, debido a que más allá de reconocer el enfoque de desarrollo, los equipos ejecutores deben incorporar sus lineamientos en el diseño e implementación de intervenciones que se adapten al proceso de maduración de los usuarios. La distribución etaria actual de los usuarios de los programas de sanciones y medidas sugiere que no sólo debieran considerarse las necesidades propias de la adolescencia temprana sino también las de la adolescencia tardía, ya que una importante proporción de usuarios son mayores de edad. Que las intervenciones se orienten por un enfoque de desarrollo implica la consideración de estrategias motivacionales, del abordaje de los casos, del diseño y contenido de

[35] Si bien las orientaciones técnicas de PLE y SBC señalan la importancia de considerar la etapa de desarrollo, no son claras en definir las implicancias ni estrategias prácticas para aplicar este enfoque.

intervenciones (talleres, actividades) pertinentes a la etapa de la vida que enfrentan los usuarios.

Estándar B-3: El programa está diseñado considerando el enfoque de género en el desarrollo de las actividades.					
Dimensión	***Desarrollo Débil***	***Desarrollo Incipiente***	***Desarrollo Satisfactorio***	***Desarrollo Avanzado***	***Medio de Verificación***
Las actividades destinadas a constituir la realización del programa consideran el género del usuario y la usuaria del programa.	Las actividades del programa no cuentan con ninguna de las características que permiten responder de forma diferenciada según género de los usuarios/as: (i) estilos de aprendizaje propios de cada género, ii) cuenta con estrategias acordes con esto; iii) interviene en los factores sociales que se relacionan con conductas delictuales asociadas a cada género.) (**) (***) (*****)	Las actividades del programa cuentan con una de las siguientes características: i) estilos de aprendizaje propios de cada género, ii) cuenta con estrategias acordes con esto; iii) interviene en los factores sociales que se relacionan con conductas delictuales asociadas a cada género. (****)	Las actividades del programa cuentan con al menos dos de las siguientes características: i) estilos de aprendizaje propios de cada género, ii) cuenta con estrategias acordes con esto; iii) interviene en los factores sociales que se relacionan con conductas delictuales asociadas a cada género. (*)	Las actividades del programa reconoce estilos de aprendizaje propios de cada género, cuenta con estrategias acordes con esto e interviene en los factores sociales que se relacionan con conductas delictuales asociadas a cada género.	**Encuesta a directores de los programas;** **Grupos focales.** **Documentos de capacitación en género** **Encuesta a Directores de Proyectos** **Encuesta a Directores de OCAs**
Fuentes: Goldweber, 2011; Mcneill, Farrall, Lightowler, & Maruna, 2012; Modecki, 2008; Monahan et al., 2009. ***PLE, **PLA, ***SBC, ****PSA, *****MCA**					

La literatura indica que los diseños de programas e intervenciones, especialmente si son dirigidas a adolescentes, deben considerar el género como una variable fundamental en el proceso de responsabilización y en los componentes educativos que estas incluyen de acuerdo a las necesidades específicas de cada género (Redondo Illescas, Martínez Catena , & Antonio, 2011). Esto porque hombres y mujeres ingresan a los programas por motivos diferentes: ya que estadísticas nacionales e internacionales convergen en que los delitos de las mujeres son menos violentos que los de los hombres (DIPRES, 2016). Así también mujeres y hombres viven procesos de desistimiento distintos, ya que mientras las mujeres tienden a desistir cuando crecen y asumen responsabilidades familiares, produciéndose un cambio de estilo de vida consciente; los hombres que desisten justifican este cambio relacionándolo más a decisiones personales y autodeterminación (McNeill & Weaver, 2010). Con todo, la estructura de significados en la que los individuos están insertos está a su vez incrustada en una red más amplia de discursos sociales, estructuradas por género, raza y clase social (Gadd & Farrall, 2004).

De acuerdo a datos oficiales, del universo de usuarios de programas de medidas y sanciones de las cohortes del 2012 al 2015, un 88, 5% son hombres, mientras un 11,5% mujeres infractoras de ley (DIPRES, 2016). Por lo que para comprender el involucramiento en el delito de la población masculina, resulta crucial considerar el papel que juega la masculinidad en la identidad de los infractores adolescentes, ya que los miedos y ansiedades de los hombres jóvenes están formadas por los discursos sociales y por las expectativas sociales contradictorias de lo que significa “ser un hombre”. En ese sentido, algunos autores han planteado que el reconocimiento de lo que serían prácticas culturales referidas a la masculinidad, deben ser considerados en la intervención, ya que están estrechamente ligados a la conducta criminal (Masserschmidt, 1989; Carlson, 2016; Droppelmann, 2016). Y aunque las mujeres usuarias de los programas sean una minoría sus particularidades exigen una respuesta adecuada, ya que tal como señala Gelsthorpe et al. (2007) es fundamental que la intervención se enfoque en los factores sociales que se relacionan con su conducta delictual, proponiendo una serie de principios que deben considerarse en la intervención con mujeres infractoras de ley, entre los que destacan: i) en primer lugar, que se deben integrar mujeres infractoras con no infractoras para normalizar las experiencias de las mujeres que delinquen y facilitar un ambiente que facilite la integración; ii) Fomentar el empoderamiento, para que las mujeres mejoren su autoestima y desarrollen agencia por si misma; iii) y utilizar estrategias que se basen en sus estilos de aprendizaje. Por último, en el caso de las mujeres, es clave que las prácticas no reproduzcan visiones normativas de género que finalmente terminen empeorando

Se desprende de lo anterior que las necesidades de intervención de la población infractora de ley masculina y femenina son disímiles, por lo que más que limitar la incorporación del enfoque de género a actividades puntuales dentro de la intervención, la implementación de los programas debe contemplar de forma cotidiana este enfoque, teniendo en cuenta (i) las diferencias en estilos de aprendizaje; ii) estrategias acordes con éstos; iii) y conductas que existen entre los adolescentes según su género, con el fin de obtener mejores resultados en la intervención. De manera que es relevante estudiar en qué medida los equipos ejecutores reconocen este enfoque e incorporan en sus rutinas de trabajo.

En la Encuesta a Directores de Proyectos, la mayoría afirmó que la intervención es orientada por el enfoque de género (77,2%), aunque esta proporción es mayor en las OCAs medianas (90,3%) que en las pequeñas (80,8%) y grandes (72,3%). Según regiones, destaca la región de Coquimbo con un 100% de proyectos que identifican el enfoque de género como un orientados de la intervención, y luego Biobio y la Araucanía con más del 90% de proyectos que también lo hacen. En cambio, al triangular esta información con la Encuesta a Directores de OCAs, solamente 5 de los 22 afirmaron que el enfoque de género orienta las intervenciones.

Tabla 50: Proporción de proyectos que identifica el Enfoque de Género como un orientador de la intervención, según tipo de OCA

	Clasificación OCAS			Total
	Pequeña	Mediana	Grande	
Identifica el Enfoque de Género como orientador	80,8%	90,3%	72,3%	77,2%

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Directores de Proyectos. N = 158

Tabla 51: Proporción de proyectos que identifica el Enfoque de Género como un orientador de la intervención, según región

	Identifica el Enfoque de Género como orientador
Tarapacá	75,0%
Antofagasta	72,7%
Atacama	40,0%
Coquimbo	100,0%
Valparaíso	60,0%
Libertador Bernardo O'Higgins	66,7%
Maule	75,0%
Bío Bío	94,1%
Araucanía	92,3%
Los Lagos	87,5%
Aysén	100,0%
Magallanes	66,7%
Metropolitana	68,4%
Los Ríos	100,0%
Arica y Parinacota	100,0%
Total	77,2%

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Directores de Proyectos. N = 158

En los **datos cualitativos** fue posible pesquisar que, aunque muchos profesionales plantearon que incorporaban el enfoque de género, no describieron las implicancias de este enfoque para el diseño e implementación de las intervenciones. En la misma línea, los equipos no dieron a conocer diferencias entre las intervenciones con hombres y mujeres, considerando diferencias en estilos de aprendizaje y sólo en algunos casos se refirieron a la implementación eventual de talleres de género. El tema de las masculinidades y la conducta delictual tampoco fue referido en los grupos focales, así como nunca se consignó una gestión de oferta laboral especial para mujeres. Por otro lado, se debe tener en cuenta que si bien en las orientaciones técnicas más actuales (PLE y PSA) se

explicita el enfoque de género de manera transversal a los programas-una vez más sin definir con claridad las implicancias prácticas para la implementación de las intervenciones-, se pudo observar que los delegados demostraron estar en conocimiento de esto aun sin poder traducirlo en su quehacer cotidiano. Finalmente, la falta de incorporación de un enfoque de género y la importancia de que los programas lo integren a sus rutinas, coincide con lo advertido en evaluaciones externas de las sanciones y medidas de interés (Ver DIPRES (2016), pág. 64).

*En este sentido, **se puede plantear que el desarrollo de este estándar es débil**, ya que las actividades del programa no cuentan con ninguna de las características que permiten responder de forma diferenciada según género de los usuarios/as: (i) estilos de aprendizaje propios de cada género, ii) estrategias acordes con esto; iii) intervenciones en los factores sociales que se relacionan con conductas delictuales asociadas a cada género, aun cuando estos aspectos han sido relevados por la literatura como fundamentales para obtener mejores resultados en la intervención.*

2. Procesos generales de implementación de Programas

La literatura remarca la importancia de una correcta implementación de los programas, que se puede asegurar sólo a través de estandarización de procedimientos y alta estructuración de la intervención (Wilstrôm & Treiber, 2008) (Graña Gómez, Garrido Genovés, & González Cieza, 2007). Esto por un lado, permite la generación de evidencia sólida en torno a los resultados de los programas, en la medida que la claridad sobre la forma en que son implementados evita la obtención de indicadores sesgados y también permite comparar los resultados obtenidos; y por otra parte, permite que todos los jóvenes del país reciban una atención equivalente, independiente de la OCA que implemente el programa.

a) Inducción

Estándar B-4: El programa contempla un proceso de inducción estandarizado en el que se informa de los procedimientos y condiciones asociadas a la sanción/medida y su incorporación al programa.					
Dimensión	***Desarrollo Débil***	***Desarrollo Incipiente***	***Desarrollo Satisfactorio***	***Desarrollo Avanzado***	***Medio de Verificación***
El ingreso del usuario se realiza por medio de una inducción debidamente estandarizada	El programa no cuenta con un procedimiento de inducción, o si lo hace no define los procedimientos mínimos y características básicas de la sanción/medida.	El programa cuenta con un procedimiento de inducción general, en el que sólo se definen los procedimientos mínimos y características básicas de la sanción/ medida. (****)	El programa cuenta con un procedimiento de inducción donde se explican los procedimientos y lo que significa la sanción, los compromisos, obligaciones, derechos y consecuencias de la deserción e incumplimiento, y el período de duración. Esta información se respalda a través de un folleto u otro documento dirigido al usuario. (*) (**) (***)	El programa cuenta con un procedimiento de inducción donde se explican los procedimientos y lo que significa la sanción, los compromisos, obligaciones, derechos y consecuencias de la deserción e incumplimiento, y el período de duración. La comprensión de esta información se asegura por un lado, a través de un folleto u otro documento dirigido al usuario, que utiliza un lenguaje fácil y claro y por otro lado, a través de estrategias pedagógicas adecuadas a las características de los usuarios.	**Procedimiento de Inducción; Documento o folleto de inducción dirigido al usuario**
La inducción del usuario al programa se realiza en compañía de sus padres/ tutores legales	El programa no reconoce la importancia de la presencia de los padres y/o tutores legales del usuario durante la inducción como relevante.	El programa considera fundamental la presencia de los padres y/o tutores legales del usuario durante la inducción, pero no establece estrategias para favorecer su participación en la instancia de reunión que estén documentadas formalmente. (*) (**) (***) (****)	El programa considera fundamental la presencia de los padres y/o tutores legales del usuario durante la inducción y define estrategias orientadas a adaptar la instancia de inducción a la disponibilidad horaria de padres y usuarios, para favorecer su participación en la reunión.	El programa considera fundamental la presencia de los padres y/o tutores legales del usuario durante la inducción, se adapta a su disponibilidad horaria para favorecer su participación en la reunión. Y en caso de que los padres no puedan asistir, realiza la inducción dirigida a ellos por otros medios (telefónico, escrito, etc.)	**Actas de participación de padres en instancia de inducción** **Encuesta a Directores de Proyectos** **Expedientes de Ejecución**

El programa define el miembro del equipo encargado de llevar a cabo la inducción de los usuarios al programa	El programa no define el o los miembros encargados de la inducción de los usuarios, o bien, el delegado asignado al usuario es definido de antemano y es el encargado de realizar la inducción del usuario. (*) (**) (***) (****) (*****)	El programa define como labor de un delegado en particular, realizar la inducción de los usuarios. Este delegado socializa la información recogida sobre el usuario con otros miembros del equipo para la selección del delegado más idóneo.	El programa define una dupla de miembros del equipo encargado de realizar la inducción, presentar al equipo con el que trabaja, explicando en profundidad el rol del delegado, compromisos y obligaciones de supervisión. Los antecedentes recogidos por esta dupla son tomados en cuenta para la selección del delegado más idóneo para el usuario.	La inducción es realizada por el director del proyecto y/o jefe de unidad con el objetivo de familiarizarse con el usuario y su tutor, y recoger antecedentes relevantes para asignar al usuario al delegado más idóneo.	**Protocolo de inducción** **Encuesta a Directores de Proyectos**

Fuente: **National Offender Managment Service, 2015 ;Wilstrôm & Treiber, 2008; Graña Gómez, Garrido Genovés, & González Cieza, 2007; Youth Justice Board for England and Wales, 2013.**

****PLE, **PLA, ***SBC, ****PSA, *****MCA***

El estándar de inducción o primera acogida, busca definir la forma en que los equipos reciben a los usuarios, estableciendo las acciones de inducción del adolescente en lo que significa su participación en el programa, y también estableciendo los actores clave que debieran participar en esta primera instancia. Los procedimientos de inducción contribuyen al cumplimiento de los estándares planteados en base al enfoque de derechos, particularmente con respecto al derecho de información (Estándar A-1). Además la literatura ha resaltado que para favorecer la adherencia de los usuarios al programa es fundamental que estos entiendan desde un comienzo lo que se requiere de ellos y comprendan claramente los requerimientos de la sanción. Por esto último, los intervinientes deben considerar los problemas mentales, dificultades cognitivas o de lenguaje y necesidades comunicativas que los usuarios podrían tener (Youth Justice Board for England and Wales, 2013). Es por todo lo anterior que esta investigación se ha propuesto enfocarse en el estudio de los procedimientos de acogida en el marco de la implementación de los programas por parte de las OCAS.

La **primera dimensión del estándar**, relativa a la estandarización de los procedimientos de inducción, se puede evaluar en base a los datos obtenidos por el terreno cualitativo y por el análisis documental de los expedientes de una muestra de usuarios. Por un lado, en los Grupos Focales, la inducción aparece como uno de los procedimientos más estandarizados en la mayoría de las OCAs, ya que en general, describieron paso a paso los procedimientos involucrados en la acogida y encuadre de los usuarios, reconociéndolos como un protocolo de acción estructurado. Por otro lado, tras el Análisis Documental enfocado en los folletos informativos proporcionados por los distintos programas del país a sus usuarios durante la primera acogida, se pudo constatar que su contenido es dispar entre las OCAs, ya que si bien en todos los casos se mencionan los derechos y deberes, respecto a otro tipo de información existe gran variabilidad (funciones del delegado, contenido y alcances del programa, entre otros), del mismo modo que se consideró heterogénea la profundidad, claridad y formato con que dicha información es administrada. No obstante lo anterior, los resultados del análisis documental coinciden con lo reportado por los equipos ejecutores respecto a la implementación regular de documentos formales orientados a que los usuarios suscriban a los compromisos propios de integrarse al programa. Si bien, tal como se mencionó en la evaluación de logro del estándar A-1 respecto al derecho a información, los usuarios reconocieron haber recibido información en la entrevista de acogida tanto oralmente como a través de un folleto que tuvieron que firmar, ninguno pudo dar cuenta de la comprensión de ninguno de sus derechos, lo que da luces de la efectividad del proceso de inducción. Por lo anterior, se puede establecer que la mayoría de los programas cuentan con folletos o cartillas informativas acerca de la sanción o medida, derechos y deberes de los usuarios, de manera que el **nivel de desarrollo de esta dimensión resulta satisfactorio.** Ahora bien, teniendo en cuenta tanto la diversidad con que la información es proporcionada, como las dificultades de comprensión de ésta por parte de los usuarios, la implementación del proceso de inducción debiera avanzar en dos sentidos: i) primero, en la estandarización de la información que es entregada a los usuarios; ii) y segundo, en línea con los desafíos señalados para el logro del Estándar A-1, en estrategias pedagógicas centradas en la comprensión de los usuarios de la información otorgada, de manera

que se logre una inducción efectiva de los usuarios al programa que puede contribuir a la adherencia de éstos al programa.

La **segunda dimensión** del estándar, relativa a la incorporación de los padres o tutores legales de los usuarios en el proceso de inducción de los usuarios, se evalúa a partir de información cuantitativa, análisis documental e información cualitativa. Por un lado, de acuerdo a la Encuesta a Directores de Proyectos, la gran mayoría (un 96,8%) incluye a los padres o tutores en la inducción/acogida del usuario, sin diferencias importantes según tipo de OCA. Contrastando esta información con la obtenida a través de la revisión de Expedientes de Ejecución, se puede señalar que la incorporación de los otros significativos en el proceso de intervención no parece tan generalizada como señalan los directores de proyecto, ya que el análisis de los expedientes de usuarios de PLA, PLE y SBC, en torno al 60% se registra la participación de otros significativos en la entrevista de ingreso, lo que se verifica a través de la firma que algunos programas exigen en el consentimiento informado o del folleto de derechos, o bien, en los registros de intervención. En el caso de PSA este porcentaje cae a un 50% de los expedientes revisados; y por último, MCA resulta una excepción, ya que un 100% de los expedientes revisados incorporan a otros significativos en el procedimiento de acogida. Por su parte, la aproximación cualitativa visibilizó que, de forma transversal, los equipos ejecutores reconocieron el rol de otros significativos como un elemento central durante la primera entrevista de los usuarios, quienes argumentaron que una figura significativa puede potencialmente apoyar el proceso de supervisión y contención conductual además de propiciar la adherencia al programa de los usuarios, aunque los equipos no hicieron referencia a las estrategias utilizadas para asegurar su participación. Con todo, **la evaluación de esta dimensión resulta incipiente** por tres motivos: i) debido a que la incorporación de los padres reportada de forma generalizada por los directores no pudo ser respaldada por documentos formales; ii) ya que el análisis documental visibilizó brechas entre programas con respecto a la incorporación de otros significativos; iii) debido a que aun cuando los equipos ejecutores reconocieron la importancia de incorporar a otros significativos, no señalaron las estrategias prácticas orientadas a asegurar su participación.

Tabla 52: Personas que participan en el proceso de inducción/encuadre del usuario, según tipo de OCA

	Clasificación OCAS			Total
	Pequeña	Mediana	Grande	
Padres/tutores	96,2%	100,0%	96,0%	96,8%
Director de proyecto	76,9%	93,5%	82,2%	83,5%
Delegado	88,5%	67,7%	72,3%	74,1%
Coordinador técnico	23,1%	41,9%	42,6%	39,2%

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Directores de Proyectos. N= 158
Las categorías de respuesta no son excluyente (pregunta de respuesta múltiple)

Tabla 53: Personas que participan en el proceso de inducción/encuadre del usuario, según región

	Coordinador Técnico	Delegado
Tarapacá	50,0%	50,0%
Antofagasta	18,2%	81,8%
Atacama	0,0%	80,0%
Coquimbo	46,2%	92,3%

Valparaíso	35,0%	75,0%
Libertador Bernardo O'Higgins	0,0%	33,3%
Maule	66,7%	83,3%
Bío Bío	11,8%	76,5%
Araucanía	69,2%	92,3%
Los Lagos	50,0%	87,5%
Aysén	100,0%	100,0%
Magallanes	0,0%	66,7%
Metropolitana	47,4%	60,5%
Los Ríos	40,0%	80,0%
Arica y Parinacota	50,0%	50,0%
Total	39,2%	74,1%

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Directores de Proyectos. N= 158
Las categorías de respuesta no son excluyentes (pregunta de respuesta múltiple)

En relación a la dimensión 3, de acuerdo a la **Encuesta a Directores de Proyectos**, en un 83,5% de los programas el director del proyecto participa en la etapa de acogida, cifra que es mayor en las OCAs medianas (93,5%), seguido por las grandes (82,2%) y luego las pequeñas (76,9%). En cuanto a la participación del delegado en la etapa de inducción/acogida, esta llega a un 74,1%, sin embargo, dicha proporción aumenta en las OCAs pequeñas (88,5%), siendo menor en las grandes (72,3%) y, por último, las medianas (67,7%). Respecto a la participación del coordinador técnico, esta llega solamente a un 39,2%, cifra que aumenta a mayor tamaño de la OCA, pasando de 23,1% en las OCAs pequeñas a 42,6% en las OCAs grandes. Lo anterior es coherente con lo expuesto en el capítulo de **evaluación de procesos**, ya que mientras menos recursos económicos (y humanos) cuentan las instituciones y sus proyectos, es menos viable que las autoridades del programa se encarguen de la tarea de acoger a los usuarios. Es importante destacar que los altos porcentajes con que los directores reportaron que participan tanto ellos como los delegados en el procedimiento de inducción indican que no habría claridad sobre el encargado de este proceso. Ahora bien, al desagregar según región, se observa que en las de Atacama, O'Higgins y Magallanes no hay programas en los cuales el Coordinador Técnico participe en el proceso de inducción; respecto a la participación del delegado, esta disminuye de forma importante en la Región de O'Higgins. Esta información es coherente con los datos cualitativos, ya que de acuerdo a lo reportado por los equipos ejecutores de las distintas regiones del país, el miembro del equipo encargado de acoger a los usuarios durante su primera visita al centro varía: puede ser el Director, el jefe técnico o un delegado. Además, la evaluación de procesos dio cuenta que los pocos equipos que utilizan el protocolo de que el director y/o jefe técnico se encargue de esta labor, tienen la ventaja de poder derivar el caso a un delegado idóneo. En este sentido **el nivel de desarrollo de esta tercera dimensión resulta débil**, ya que los datos cualitativos sugieren que los programas no se guían por un protocolo que defina al/los encargados de la inducción, ya que se señala tanto a directores como a delegados; al mismo tiempo, el acercamiento cualitativo a la implementación de los programas dio cuenta que sólo de forma minoritaria, algunos equipos dieron cuenta de que el director se encargaba de forma regular de la acogida con el fin de designar al delegado más idóneo, lo que sucede en parte por los recursos humanos con los que cuentan algunas OCAs, porque no es algo que esté definido por orientaciones técnicas, y porque no existe un protocolo por parte de las OCAs que defina un encargado de este procedimiento**.**

En síntesis, mientras las OCAs presentaron un desarrollo satisfactorio con respecto a la estandarización de los procedimientos de inducción, se observó un desarrollo incipiente con respecto al logro de la incorporación de otros significativos y un nivel débil con respecto a la definición del miembro del equipo encargado de la inducción.

Por lo anterior se evalúa que este estándar posee un nivel de desarrollo incipiente por parte de las OCAs, ya que se debe avanzar en los siguientes aspectos: i) para el logro de la primera dimensión (evaluada con un logro satisfactorio), es fundamental estandarizar la información entregada a los usuarios en el momento de acogida y definir estrategias pedagógicas para que la inducción sea efectiva y posibilite la adherencia de los usuarios; ii) en cuanto a la segunda dimensión (desarrollo incipiente), resulta fundamental que todos los programas de sanciones y medidas incorporen la participación de otros significativos durante el proceso de acogida, a través de estrategias que aseguren su asistencia en esta instancia; iii) por último, para un mejor desempeño en la tercera dimensión (desarrollo débil), los programas debieran definir un protocolo que establezca los miembros encargados de la acogida y considerar que los antecedentes de los usuarios obtenidos en esta instancia se consideren para la elección de un delegado idóneo.

b) Ingreso al programa

Estándar B-5: Cada usuario que es ingresado al programa cuenta con una evaluación integral estandarizada					
Dimensión	***Desarrollo Débil***	***Desarrollo Incipiente***	***Desarrollo Satisfactorio***	***Desarrollo Avanzado***	***Medio de Verificación***
El programa realiza una evaluación integral utilizando instrumentos estandarizados	El programa evalúa alguno de los siguientes aspectos: (a) factores de riesgo o vulnerabilidades asociados a la conducta infractora y al riesgo de reincidencia; (b) las necesidades de desarrollo, (c) los recursos del/la usuario (d) las posibilidades de apoyo que provee el entorno (familia, pares y comunidad, entre otros)[36]	El programa cuenta con un instrumento de evaluación que considera al menos los siguientes aspectos: (a) factores de riesgo o vulnerabilidades asociados a la conducta infractora y al riesgo de reincidencia; (b) las necesidades de desarrollo, (c) los recursos del/la usuario (d) las posibilidades de apoyo que provee el entorno (familia, pares y comunidad, entre otros). (*) (**) (***) (****) (*****)	El programa cuenta con un instrumento de evaluación integral validado y estandarizado que considera al menos los siguientes aspectos: (a) Condiciones de habitabilidad y vivienda (b) Redes sociales (c) Educación y capacitación; (d) Empleo (e) Estilo de vida y pares; (f) Consumo de Sustancias(g) Estado de salud mental (h) Estado de salud física (i) Autopercepción, personalidad y conducta; (j) Tiempo libre y recreación; (k) Delincuencia, conductas agresivas y carreras infractoras; (l) Vecindario; (m) Víctima de abuso de poder (l) Intereses y habilidades. Los miembros del equipo están capacitados para la aplicación e interpretación de este instrumento.	El programa cuenta con un instrumento de evaluación integral validado y estandarizado que considera además de los aspectos descritos en "Desarrollo Satisfactorio", alguno de los elementos siguientes: (n) Actitudes, valores y creencias; (o) Manejo financiero e ingresos; (p) Estilo de pensamiento; (q) Habilidades sociales, comportamiento interpersonal; (r) Estatus vocacional;(s) Comportamiento pro-social. Existen miembros en el equipo especializados en la aplicación e interpretación de este instrumento.	**Instrumentos de evaluación** **Encuesta a Directores de Proyectos**
El programa realiza visitas domiciliarias como un insumo para la	El programa no documenta que el equipo del programa confirma el domicilio	Antes de la presentación del plan de intervención[38] en el tribunal, el equipo	Antes de la presentación del plan de intervención[39] en el tribunal,	Antes de la presentación del plan de intervención[40] en el tribunal,	**Expediente de ejecución del usuario**

[36] En el caso de SBC se consideran también la disponibilidad horaria y la visualización del sentido que le adjudica a la pena

evaluación integral del usuario[37]	informado por el/la adolescente o consignado en la documentación enviada por el tribunal, a través de una visita domiciliaria. (**) (***) (****)	confirma el domicilio informado por el/la adolescente o consignado en la documentación enviada por el tribunal, a través de una visita domiciliaria. No existe registro de que esta información se considere en la evaluación integral del usuario.	el equipo confirma el domicilio informado por el/la adolescente o consignado en la documentación enviada por el tribunal, a través de una visita domiciliaria. Luego, se realiza como mínimo una nueva visita para recolectar información relevante sobre el usuario, su entorno y redes. La información levantada en la visita es incorporada en la evaluación integral del usuario. (*)	el equipo confirma el domicilio informado por el/la adolescente o consignado en la documentación enviada por el tribunal, a través de una visita domiciliaria. Luego, se realiza como mínimo una nueva visita para recolectar información relevante sobre el usuario, su entorno y redes. La información levantada en la visita se realiza de acuerdo a una pauta y/o instrumento que guía la observación, para indagar en las características del entorno del usuario, lo que es incorporado en la evaluación integral del usuario.	**Registro de eventos en SENAINFO** **Encuesta a Directores de Proyectos**
Fuente: Dionne & Zamorano, 2009; McNeill & Weaver, 2010; Lipsey, 2009; Brunett & McNeill, 2005. ***PLE, **PLA, ***SBC, ****PSA, *****MCA***					

[38] O antes del comienzo de la **medida** en caso de PSA
[39] Idem
[40] Idem
[37] Menos MCA que no cumple con esta función.

La literatura resalta la necesidad de formular una evaluación integral del adolescente infractor para la construcción de un plan de intervención acorde a sus características y necesidades propias, puesto que "*Las intervenciones deben ser diferenciadas para atender a las particularidades de los adolescentes y a la tipologías de trayectorias delictivas en las que ellos se ven involucrados, al mismo tiempo que integrales o multimodales para atender a la complejidad de los procesos de inadaptación en los que algunos de estos adolescentes se encuentran*" (Dionne & Zamorano, 2009).

De acuerdo a la evidencia comparada, para el logro de una intervención diferenciada, diversos países emplean una evaluación integral basada en instrumentos validados y estandarizados, ya que permiten no sólo establecer el riesgo de reincidencia para población en conflicto con la ley, sino además establecer las áreas a intervenir y, en algunos casos, resaltar factores protectores o fortalezas a potenciar: por lo que dentro de la evaluación deben considerarse características individuales y contextuales del individuo, midiendo su capacidad de autocontrol, sanidad mental, consumo de drogas, valores morales, contexto familiar y social al que pertenece, entre otros (Dionne & Zamorano, 2009) (Graña Gómez, Garrido Genovés, & González Cieza, 2007). De manera que una evaluación integral estandarizada, debiera ser una herramienta útil para la deteccion de las necesidades de los usuarios: como por ejemplo, en las areas de protección de derechos, educación, capacitación laboral, salud mental, tratamiento de drogas, protección, para derivar de forma temprana a las redes pertinentes. Con todo, la relevancia de la utilización de instrumentos diagnósticos validados y estandarizados, no debe pasarse por alto: ya que la validez tiene que ver con la pertinencia del instrumento, en el sentido que mida las variables que se busca medir y que sus resultados sean estables en el tiempo, considerando el contexto sociocultural particular[41] donde el instrumento está siendo aplicado; mientras que la estandarización de los instrumentos, posee importantes ventajas, ya que establece criterios de medición para fundamentar el diagnóstico, así como establecer una línea de base común para el seguimiento de los usuarios, e indicadores para evaluar los logros obtenidos a lo largo de la intervención. Ambos aspectos, validez y estandarización, contribuyen entonces a que los resultados de la intervención sean comparables.

Pero una evaluación integral no sólo debe fundamentarse en el auto-reporte de los usuarios acerca de su contexto, sino que resulta fundamental que los intervinientes conozcan directamente el ambiente en el que se desenvuelve el usuario, visitando su vecindario y entorno familiar, de manera de identificar factores contextuales de riesgo y/o de protección desde un punto de vista distinto, ya que "La concepción de la intervención es la de un sistema dinámico en constante interacción con los otros sistemas que se presentan en el entorno del joven y de la institución (familia, escuela, organismos comunitarios, policías, empresas, entre otros)" (Dionne & Zamorano, 2009). En efecto, de acuerdo a los Estándares Nacionales de Justicia Juvenil de Inglaterra y Gales, se desataca la importancia de que los contactos incluyan visitas domiciliarias, involucrando a padres y/o tutores legales de manera apropiada (Youth Justice Board for England and Wales, 2013).

Por lo anterior, resulta relevante el estudio de la forma en que los programas de sanciones y medidas en el medio libre implementan la evaluación de los usuarios, teniendo en cuenta la fundamentación de los instrumentos utilizados, las áreas que éstos abarcan y las acciones que involucra el diagnóstico para dar paso a una intervención diferenciada para cada usuario. Antes de

[41] De ahí que la replicación de instrumentos aplicados en otros países y culturas requeran su validación en otros contextos.

considerar los resultados obtenidos, debe notarse que el nivel de requerimientos dados por la normativa técnica se mantiene en un nivel incipiente en el caso de las características que debiera tener el instrumento de evaluación y en un nivel débil con respecto al requerimiento de realizar visitas domiciliarias como insumo para el diagnóstico, por lo que cada OCA y cada programa que ésta ejecuta cuentan con un piso laxo de exigencias en este ámbito, por lo que es de esperar que las estrategias y respuestas sean variadas.

De esta manera, la primera dimensión del Estándar B6 (El programa realiza una evaluación integral utilizando instrumentos validados y estandarizados), es posible medirla a partir de la Encuesta a Directores Proyectos. Según la **Encuesta a Directores de Proyectos**, la mayoría (65,8%) de estos afirmó que utilizan instrumentos diagnósticos de construcción propia para la evaluación inicial de los usuarios, cifra que es bastante menor en las OCAs medianas (43,3%) en comparación a las pequeñas (61,5%) y las grandes (73,7%). Solamente un 16,1% utiliza instrumentos estandarizados, lo cual aumenta de forma importante en el caso de las OCAs medianas (40%), disminuyendo en las pequeñas (19,2%) y, especialmente, en las grandes (8,1%). Por otro lado, un 5,8% utiliza pautas de entrevistas en profundidad, lo cual es levemente mayor en las OCAs grandes que en las pequeñas (8,1% y 3,8%, respectivamente), mientras que en las medianas no hay casos en esta categoría.

Por otro lado, al desagregar según programa, si bien en todos lo más común es utilizar instrumentos diagnósticos de construcción propia, se observa que PLE y PLA utilizan en mayor medida instrumentos estandarizados para realizar el diagnóstico inicial (30,6% y 26,5%, respectivamente) en comparación a MCA (11,1%), PSA (4%) y SBC (0%).

Además, según el desempeño territorial, se observa que en varias regiones el uso de instrumentos diagnósticos estandarizados disminuye a valores bajo el 15% en las regiones Metropolitana, Valparaíso y Coquimbo, mismas regiones que poseen un alto porcentaje de proyectos que reportan la utilización de instrumentos de construcción propia. Por último, en la región de Atacama no se reporta el uso de instrumentos estandarizados.

Tabla 54: Instrumentos diagnósticos que utiliza el proyecto para la evaluación inicial de los usuarios, según tipo de OCA

	Clasificación OCAS			Total
	Pequeña	Mediana	Grande	
No se utilizan instrumentos diagnósticos, sino una conversación libre que profundiza en la historia de vida y necesidades de cada joven para fundamentar el diagnóstico	0,0%	0,0%	1,0%	0,6%
No se utilizan instrumentos diagnósticos, sino pautas de entrevistas en profundidad para realizar el diagnóstico	3,8%	0,0%	8,1%	5,8%
Se utilizan únicamente instrumentos estandarizados (IGI, ASSIST, OASYS, otro)	19,2%	40,0%	8,1%	16,1%
Se utilizan instrumentos diagnósticos de construcción propia, que se adaptan a las necesidades o perfil de los jóvenes	61,5%	43,3%	73,7%	65,8%
Otro	15,4%	16,7%	9,1%	11,6%

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Directores de Proyectos. N= 158

Tabla 55: Instrumentos diagnósticos que utiliza el proyecto para la evaluación inicial de los usuarios, según programa

	Programa					Total
	PLA	PLE	MCA	PSA	SBC	
No se utilizan instrumentos diagnósticos, sino una conversación libre que profundiza en la historia de vida y necesidades de cada joven para fundamentar el diagnóstico	2,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,6%
No se utilizan instrumentos diagnósticos, sino pautas de entrevistas en profundidad para realizar el diagnóstico	5,9%	2,8%	8,3%	8,0%	4,2%	5,8%
Se utilizan únicamente instrumentos estandarizados (IGI, ASSIST, OASYS, otro)	26,5 %	30,6 %	11,1 %	4,0%	0,0%	16,1 %
Se utilizan instrumentos diagnósticos de construcción propia, que se adaptan a las necesidades o perfil de los jóvenes	55,9 %	58,3 %	72,2 %	60,0 %	87,5 %	65,8 %
Otro	8,8%	8,3%	8,3%	28,0 %	8,3%	11,6 %

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Directores de Proyectos. N= 158

Tabla 56: Instrumentos diagnósticos que utliza el proyecto para la evaluación inicial de los usuarios, según tipo, según región

	Se utilizan únicamente instrumentos estandarizados (IGI, ASSIST, OASYS, otro)	Se utilizan instrumentos diagnósticos de construcción propia
Tarapacá	0,0%	75,0%
Antofagasta	18,2%	63,6%
Atacama	0,0%	60,0%
Coquimbo	7,7%	92,3%
Valparaíso	5,0%	70,0%
Libertador Bernardo O'Higgins	16,7%	66,7%
Maule	33,3%	58,3%
Bío Bío	23,5%	58,8%
Araucanía	33,3%	25,0%
Los Lagos	37,5%	50,0%
Aysén	0,0%	0,0%
Magallanes	33,3%	66,7%
Metropolitana	11,1%	80,6%
Los Ríos	0,0%	40,0%
Arica y Parinacota	0,0%	100,0%
Total	16,1%	65,8%

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Directores de Proyectos. N= 158
No se muestran las categorías de respuesta "No se utilizan instrumentos diagnósticos, sino una conversación libre" y "No se utilizan instrumentos diagnósticos, sino pautas de entrevistas en profundidad"

Resulta fundamental triangular la información anterior (auto-reporte de directores de proyectos) con el análisis documental enfocado en los instrumentos diagnósticos y lo referido por los equipos ejecutores durante los grupos focales. De acuerdo al **Análisis documental**, se encontró que los programas adjuntaron una gran variedad de instrumentos para la evaluación integral que se presentan en el cuadro a continuación:

Tabla 57: Instrumentos de Diagnóstico Adjuntados o Mencionados en Expedientes de Ejecución

- ✓ ***Línea de vida***
- ✓ ***Eco mapa***
- ✓ ***Aplicación de pauta PIE***
- ✓ ***IGI-J***
- ✓ ***Pauta de Evaluación de Riesgo***
- ✓ ***Factores Positivos Correctivos y Protectores***
- ✓ ***Test de Roscharch***
- ✓ ***Escala de gravedad de compromiso delictivo***
- ✓ ***FERR (Ficha de Evaluación de recursos y riesgos de comportamiento desadaptativo)***
- ✓ ***MILLON MACI (apreciación psicológica)***
- ✓ ***Instrumento CACSA***
- ✓ ***DEP ADO (Pauta de tamizaje - consumo de drogas)***
- ✓ ***Cuestionario de Habilidades de relación interpersonal***
- ✓ ***Cuestionario sobre comportamiento agresivo***
- ✓ ***Escala de Asertividad, Escala de Empatía***
- ✓ ***Cuestionario de Diagnóstico de Depresión***
- ✓ ***Escala de Soledad***
- ✓ ***Escala de Comunicación entre padres-adolescentes***
- ✓ ***Escala de auto concepto***
- ✓ ***Escala de autoestima global***
- ✓ ***FACES III***
- ✓ ***Escala de delincuencia autorevelada***
- ✓ ***Cuestionario Apgar familiar***
- ✓ ***Instrumento de sospecha diagnóstica***
- ✓ ***Sócrates 8D***
- ✓ ***Patrón de consumo***
- ✓ ***Ficha de diagnóstico familiar***
- ✓ ***Compromiso Bio Psicosocial***
- ✓ ***Pauta de habilidades e intereses***
- ✓ ***Exploración de habilidades***
- ✓ ***Actividades y espacios de interés para la inserción comunitaria***
- ✓ ***Ficha de interés socio educacional***
- ✓ ***Mis intereses y capacidades***

Fuente: Elaboración propia

Es importante destacar que la gran mayoría de los instrumentos presentados corresponden a PLE y PLA. Los expedientes de MCA y PSA en general solo contenían los relacionados a la evaluación del área de consumo de drogas. Por último, todos los relacionados a intereses y habilidades del joven corresponden a SBC, puesto que la identificación de éstas, son claves para la selección de la actividad.

En la misma línea, los **datos cualitativos son consistentes con los documentos revisados**, ya que según lo referido por la mayoría de los delegados, los instrumentos diagnósticos son los

encontrados efectivamente en los expedientes, los que logran evaluar las siguientes áreas: (a) Condiciones de habitabilidad y vivienda (b) Redes sociales (c) Educación y capacitación; (d) Empleo; (f) Consumo de Sustancias(g) Estado de salud mental (h) Estado de salud física (i) Autopercepción, personalidad y conducta; (j) Tiempo libre y recreación; (k) Delincuencia, conductas agresivas y carreras infractoras. Fue menos frecuente que los equipos mencionaran instrumentos que permitieran evaluar la posibilidad de que los usuarios fueran víctima de abuso de poder (m), que indagaran en el estilo de vida y pares (e), en el tiempo libre y recreación (j) o en el vecindario de los usuarios(l), o al menos no lo hacen de forma estructurada, tal como se confirmó en el análisis documental. En el caso particular de Servicio en Beneficio a la Comunidad, tanto los relatos de los delegados como en los expedientes se pudo confirmar el uso generalizado de instrumentos orientados a medir el área particular de (l) Intereses y habilidades de los jóvenes, lo que no ocurre en el resto de los programas.

Pero más allá de contar con instrumentos "estandarizados" también es relevante que éstos se apliquen y se interpreten de forma "estandarizada" o regular por el personal del programa. En este sentido, un factor importante relevado por algunos equipos, es que la aplicación de varios instrumentos exige habilidades y conocimientos específicos que no maneja la mayoría de delegados, quienes provienen de la disciplina de trabajo social. Por ello, gran parte de los delegados identificaron la necesidad de capacitación para aplicar e interpretar los test diagnósticos que utilizan.

Otro aspecto que debiera estar protocolizado es el número de sesiones dedicadas al diagnóstico de los usuarios, ya que de acuerdo a lo reportado por los delegados y a lo observado en los expedientes individuales, presenta gran variación entre programas. En el caso de PLE y PLA, deben cumplir con un plazo fijo estipulado por tribunales que corresponde a dos meses para realizar la profundización diagnóstica, lo que se traduce- debido a los problemas de adherencia de los usuarios sobre todo en un comienzo-en que de forma frecuente los planes de intervención se diseñen en base a sólo dos sesiones de diagnóstico. Por el contrario, los delegados de SBC que cuentan con sólo un mes para realizar el diagnóstico antes de seleccionar el servicio ha realizar por los usuarios, y las sesiones auto-reportadas por los delegados variaron de dos a seis. En el caso de las medidas, los delegados refirieron que los plazos con los que contaban son más amplios por lo que no tenían problemas para efectuar un diseño del plan de trabajo en base a un diagnóstico más fundamentado, afirmando dedicar de dos a ocho sesiones para efectuar el diagnóstico de los usuarios. En síntesis, no existe una práctica instalada en los disntintos programas con respecto al número de sesiones requeridas para realizar el diagnóstico, lo que muestra una falta de estandarización del procedimiento.

Con todo, se puede plantear que esta dimensión se encuentra en un nivel de **desarrollo débil**, considerando 3 razones: i) el bajo porcentaje de uso de instrumentos estandarizados y validados, sobre todo en los programas PSA, SBC y MCA; ii) la falta de capacitación respecto a la aplicación e interpretación de los resultados de los instrumentos por parte de los equipos; iii) la falta de regulación con respecto al número de sesiones (o profundidad) con que debe abordarse el diagnóstico de los usuarios.

En cuanto a las acciones concretas que constituyen la evaluación del usuario, la gran mayoría afirmó que en sus proyectos se realizan entrevistas con familiares u otros significativos (96,8%),

entrevista con el joven (96,2%) y visitas domiciliarias (94,3%) sin diferencias importantes según tipo de OCA. Una proporción levemente menor revisa los antecedentes escolares del/la joven (90,5%) y utiliza instrumentos diagnósticos (89,9%) y, además, en ambos casos se observa que dicha proporción es mayor en las OCAs medianas, seguido por las grandes y luego las pequeñas, aunque con diferencias bastante sutiles. Por otro lado, un 39,2% utiliza información aportada por pares o personas de la comunidad del joven, lo cual aumenta levemente tanto en el caso de las OCAs pequeñas y medianas (46,2% y 45,2%, respectivamente), mientras que en las grandes disminuye (35,2%). Por último, un 25,9% revisa los antecedentes en el consultorio y COSAM correspondientes, siendo mayor en las OCAs medianas y pequeñas (38,7% y 38,5%, respectivamente), en comparación a las grandes (18,8%).

En contraste con lo anterior, cuando se consultó a los equipos sobre las acciones involucradas en el proceso diagnóstico, fueron escasamente mencionadas las visitas domiciliarias como una acción de rutina para contribuir al diagnóstico de los usuarios, sino que sólo en algunos casos se mencionó como un protocolo de acción. Lo que sí se constituye como una práctica regular de acuerdo a lo reportado por los delegados, es la visita domiciliaria al ingreso de los usuarios al programa, con el fin de confirmar el domicilio de los usuarios, lo que responde a un requerimiento técnico. No obstante, al contrastar lo anterior con la información obtenida del análisis de expedientes, se obtiene que sólo alrededor del 50% de los expedientes de PLE y PLA registran visita al inicio, el 60% en el caso de SBC y menos del 40% en el caso de PSA y MCA, por lo que tampoco la visita por confirmación de domicilio es generalizable.

Por todo lo anterior, los resultados muestran que los programas presentan un desarrollo incipiente de esta segunda dimensión, ya que las visitas domiciliarias no serían una práctica recurrente en los equipos ni instalada con la finalidad de entregar información valiosa al diagnóstico de los usuarios, sino que se entienden en el mejor de los casos, como una práctica situada sólo al comienzo de la incorporación de los usuarios al programa con el propósito exclusivo de confirmar su domicilio.

Tabla 58: Acciones que constituyen la evaluación del usuario en su ingreso y diseño de su plan de intervención

	Clasificación OCAS			Total
	Pequeña	Mediana	Grande	
Entrevista con un familiar u otro significativo	100,0%	96,8%	96,0%	96,8%
Entrevista con el joven	100,0%	93,5%	96,0%	96,2%
Visita domiciliaria	100,0%	93,5%	93,1%	94,3%
Aplicación de instrumentos diagnósticos	88,5%	93,5%	90,1%	90,5%
Revisión de antecedentes escolares	88,5%	93,5%	89,1%	89,9%
Información aportada por pares o personas de la comunidad del joven	46,2%	45,2%	35,6%	39,2%
Revisión de antecedentes en el consultorio y COSAM correspondientes	38,5%	38,7%	18,8%	25,9%

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Directores de Proyectos. N= 158

*En conclusión, se puede plantear que **el nivel de logro del presente estándar es débil en términos generales**, debido a que la mayoría de los programas utilizan instrumentos diagnósticos de elaboración propia, y no validados ni estandarizados, en contraste con lo*

que plantea la literatura. Más allá de lo anterior, los hallazgos plantean la necesidad de que los miembros del equipo se capaciten en la aplicación e interpretación de los instrumentos de diagnóstico utilizados y se defina claramente el número de sesiones que cada programa debiera destinar al diagnóstico de los usuarios. Así también, se debe avanzar en reconocer la importancia de las visitas domiciliarias como insumo al diagnóstico de los usuarios, toda vez que los equipos demostraron no tener claro la cantidad necesaria ni propósito de estas acciones en terreno.

c) Monitoreo

Estándar B-6: El programa realiza un monitoreo de la intervención implementada con cada usuario					
Dimensión	***Desarrollo Débil***	***Desarrollo Incipiente***	***Desarrollo Satisfactorio***	***Desarrollo Avanzado***	***Medio de Verificación***
Existe una metodología para evaluar el proceso durante el desarrollo del PII /PT	El programa no evalúa el avance en el logro de los objetivos del PII/PT, o si lo hace, no lleva un registro sistemático de su aplicación a los usuarios.	El programa cuenta con (a) una metodología de evaluación de avance el logro de los objetivos que se aplica de forma sistemática a los usuarios, pero no se basa en indicadores (***) (****) (*****)	El programa cuenta con (a) una metodología de evaluación de avance en el logro de objetivos intermedios (metas a corto plazo) en base a indicadores, que es aplicada a todos los usuarios del programa; (b) Los resultados son registrados, (c) el PII /PT es modificado de acuerdo al estado de avance de los logros y la identificación de obstáculos que impiden su cumplimiento. (*) (**)	El programa cuenta con (a) una metodología de evaluación de avance en el logro de objetivos intermedios (metas a corto plazo) en base a indicadores, que es aplicada a todos los usuarios del programa; (b) Los resultados son registrados, (C) el PII/PT es modificado de acuerdo al estado de avance de los logros y la identificación de obstáculos que impiden su cumplimiento. Y (d) los resultados son analizados por el equipo ejecutor (jefe de unidad, coordinador y delegado).	**Planificación del Programa; Metodología o Instrumento de evaluación de avance; Acta de reuniones; Registro en SENAINFO; Informes de Avance remitidos a tribunales.** **Encuesta a Directores de Proyectos**
La evaluación del avance en el logro de los objetivos es dada a conocer y analizada por el usuario y un adulto significativo para éste	El programa no comparte la evaluación de avance del usuario con éste. (*) (**)	El programa cuenta con una instancia donde se da a conocer al usuario la evaluación realizada respecto al logro del PII/PT/ SBC (***)	El programa cuenta con una instancia en la que el delegado da a conocer al usuario y al adulto significativo para éste la evaluación realizada respecto al avance en el PII /PT/SBC	El programa cuenta con una instancia en la que el delegado da a conocer al usuario y al adulto significativo para éste la evaluación realizada respecto al avance en el PII/PT/SBC y la retroalimentación de esta instancia es incorporada dentro de observaciones en el Informe de Avance.	**Acta de reunión entre el delegado, usuario y adulto significativo** **Expediente de ejecución Individual**

Fuente: Dionne & Zamorano, 2009; Maruna & Lebel, 2010; McNeill & Weaver, 2010; Lipsey, 2009; Brunett & McNeill, 2005.
****PLE, **PLA, ***SBC, ****PSA, *****MCA***

La evidencia en materia de desistimiento delictual muestra que reconocer el cambio y el progreso de los jóvenes es uno de los elementos fundamentales en el proceso de abandono de la conducta delictual. Esto porque tal como plantea Maruna y Lebel "las personas comienzan a creer que pueden efectivamente cambiar cuando la gente a su alrededor empieza creerlo también" (2010: 76). En este sentido, reconocer y reforzar los avances dentro del proceso es clave para el logro de los resultados esperados(Maruna & Lebel, 2010). De ahí la relevancia del monitoreo, que debe entenderse como un procedimiento continuo y sistemático de recolección de información para evaluar el proceso de las intervenciones, sean éstas implementadas a través de un Plan de Intervención (PLA/PLE), de un Protocolo de prestación de servicios (SBC) o de un Plan de trabajo (MCA/PSA). La evaluación de procesos resulta fundamental como una herramienta que sirve para determinar logros y debilidades durante la participación de los usuarios en los programas, de modo de establecer las medidas correctivas que sean necesarias de incorporar (CEES-UC, 2012). Con todo, resulta de interés evaluar de qué manera son implementadas las prácticas orientadas al monitoreo de los procesos de los usuarios por parte de los programas de sanciones y medidas.

La **primera dimensión** del Estándar B-6 (Existe una metodología para evaluar el proceso durante el desarrollo del PII /PT) es posible medirla a partir de la Encuesta a Directores de Proyectos. Según esta fuente, un 83,5% utiliza indicadores de logro de metas para evaluar el proceso de intervención, cifra que es mayor en las OCAs grandes (87,1%), en comparación a las pequeñas (76,9%) y medianas (77,4%). El análisis de caso es la segunda estrategia más utilizada, llegando a un 73,7%, lo cual, sin embargo, es mayor en las OCAs pequeñas (84,8%), seguido por las grandes (74,3%) y las medianas (61,3%). La asistencia del usuario es utilizada en un 67,1% de los proyectos para evaluar el proceso de intervención, aumentando a 87,1% en las OCAs medianas y disminuyendo a 76,9% en las pequeñas y, por último, a 58,4% en las grandes. Si bien en un 62,7% se lleva a cabo una discusión del equipo del equipo técnico acerca del proceso del usuario, en el caso de las OCAs pequeñas esto aumenta a 84,6%, mientras que disminuye en las grandes (60,4%) y medianas (51,6%). De modo similar, un 46,2% realiza la evaluación mediante análisis cualitativo, lo cual también es mayor en las OCAs pequeñas (65,4%) en comparación a las medianas (51,6%) y, especialmente, las grandes (39,8%). Sorprende que solo en un 51,9% de los casos se aplica una encuesta de satisfacción usuaria, siendo esto mayor en las OCAs medianas (61,3%), y menor en las pequeñas y grandes (53,8% y 48,5%, respectivamente).

Por otra parte, al analizar la metodología utilizada para evaluar el proceso de intervención según programa, de acuerdo al auto-reporte de los directores de proyectos, se observa que PLA y PLE utilizan en mayor medida indicadores de logro de metas (97,1% y 94,6%, respectivamente) y el tiempo transcurrido (60% para PLA y 56,8% en PLE), respecto a los demás programas. En relación al análisis de caso, los programas en que más se utiliza son PLE (91,9%) y PSA (80,8%), mientras que el análisis cualitativo se aplica en mayor medida en PLE (70,3%) y la encuesta de satisfacción usuaria en PSA (65,4%). En tanto que el monitoreo para MCA, se basa principalmente en indicadores de logro de metas de acuerdo al plan y en la información de asistencia del usuario.

Tabla 59: Metodología utilizada para evaluar el proceso de intervención, según tipo de OCA				
	Clasificación OCAS			Total
	Pequeña	Mediana	Grande	
Mediante indicadores de logro de metas de acuerdo al plan	76,9%	77,4%	87,1%	83,5%
Mediante análisis de caso	84,6%	61,3%	74,3%	73,4%
A través de la asistencia del usuario	76,9%	87,1%	58,4%	67,1%
Discusión del equipo técnico acerca del proceso del usuario	84,6%	51,6%	60,4%	62,7%
Aplicando una Encuesta de Satisfacción Usuaria	53,8%	61,3%	48,5%	51,9%
Mediante Análisis cualitativo	65,4%	51,6%	39,6%	46,2%
Considerando el tiempo transcurrido	50,0%	35,5%	46,5%	44,9%
Otro	3,8%	9,7%	10,9%	9,5%
Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Directores de Proyectos. N= 158				
Las categorías de respuesta no son excluyentes (pregunta de respuesta múltiple)				

Tabla 60: Metodología utilizada para evaluar el proceso de intervención, según programa						
	Programa					Total
	PLA	PLE	MCA	PSA	SBC	
Mediante indicadores de logro de metas de acuerdo al plan	97,1%	94,6%	72,2%	80,8%	66,7%	83,5%
Mediante análisis de caso	74,3%	91,9%	55,6%	80,8%	62,5%	73,4%
A través de la asistencia del usuario	68,6%	64,9%	72,2%	65,4%	62,5%	67,1%
Discusión del equipo técnico acerca del proceso del usuario	68,6%	67,6%	47,2%	65,4%	66,7%	62,7%
Aplicando una Encuesta de Satisfacción Usuaria	51,4%	51,4%	47,2%	65,4%	45,8%	51,9%
Mediante Análisis cualitativo	57,1%	70,3%	27,8%	34,6%	33,3%	46,2%
Considerando el tiempo transcurrido	60,0%	56,8%	22,2%	38,5%	45,8%	44,9%
Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Directores de Proyectos. N= 158						
Las categorías de respuesta no son excluyentes (pregunta de respuesta múltiple)						

Al contrastar esta información con los resultados cualitativos, se obtuvo que el monitoreo realizado por los delegados a los procesos de avance de sus usuarios está mejor desarrollado en los programas PLA y PLE que en el resto de los programas. Esto se debe a que en el caso de PLA y PLE existen requerimientos de informes de avance periódicos por parte del sistema de justicia, y también porque disponen de lineamientos técnicos definidos por SENAME, que describen una metodología en base a indicadores objetivos (Lineamiento Evaluación Final Plan de intervención Libertad Asistida y Asistida especial, 2015), que permite basar el monitoreo en logros parciales o a corto plazo ("micro-logros"). Aún cuando algunos delegados se mostraron críticos a la metodología planteada por dichos lineamientos, se aprecia que éstos permiten estructurar el procedimiento de monitoreo de forma clara. En contraste con lo anterior, el resto de los programas no cuentan con un lineamiento similar que estructure el seguimiento de los casos, lo

que sin duda se ve reflejado en lo referido por los delegados, que sólo de manera aislada pudieron describir la forma en que monitoreaban a los usuarios. Al complementar lo anterior con el punto de vista de los usuarios, se observó que aquellos que pertenecen a PLA y PLE tienen nociones más claras respecto a la forma en que se evalúan sus logros, que los que pertenecen al resto de los programas.

Luego, tras el Análisis Documental de los informes de avance incorporados en los expedientes de ejecución, se puede señalar que en general estos documentos no reflejan un seguimiento real o crítico de los procesos, siendo más bien informes o registros generados para cumplir con los requerimientos, observándose en más de un caso información idéntica en informes de avance de periodos distintos o informes trimestrales similares con mínimas modificaciones, de manera que no éstos no permiten respaldar que el diseño de los planes de intervención o de trabajo se modifiquen de acuerdo a los resultados obtenidos durante el proceso. En efecto, el bajo impacto del monitoreo sobre la toma de decisiones se ejemplifica claramente al tener en cuenta que de los 49 expedientes revisados, solo en dos de ellos se dio cuenta de remisiones, aún cuando los informes de avance raramente son críticos frente al nivel de cumplimiento de los usuarios frente a su sanción o medida. Además, si bien en el caso de PLE y PLA estos informes se adjuntan en los expedientes en más del 90% de los casos, en el caso de PSA, MCA y SBC esta cifra baja al 50%: en otras palabras la mitad de los expedientes de estos programas no da cuenta de monitoreo alguno.

De manera que a partir de distintas fuentes de información se puede plantear que **el nivel de desarrollo de esta primera dimensión es incipiente**, dado que (i) existe una brecha importante entre programas con respecto a la metodología que sustenta el monitoreo, siendo estructurada en base a indicadores sólo en el caso de PLA y PLE.¡; (ii) Y más aún, debido a que los hallazgos plantean que el diseño de las intervenciones no se ve de ninguna forma modificado de acuerdo al estado de avance de los logros, ni la identificación de obstáculos que impiden el cumplimiento de la sanción o medida.

En relación a la **segunda dimensión**, a partir del Análisis Documental se puede concluir que ninguno de los expedientes revisados registra una reunión entre el delegado, el usuario y el adulto significativo con el objeto de socializar la evaluación de proceso. Al contrastar esto con la información obtenida a partir de las entrevistas a usuarios, se obtuvo que la mayoría de no fue capaz de reconocer la forma en que se evalúa su avance dentro del programa, no obstante que algunos (mayormente participantes de PLA y PLE) reportaron que cada cierto tiempo se les informa de los retrocesos y avances en el programa, pero sin la participación de un adulto significativo. Es por esto que **esta dimensión se encuentra en un nivel de desarrollo débil**.

---

*En conclusión, **el nivel de logro del presente estándar es en términos generales débil**, ya que hace falta que todos los programas implementen una metodología de monitoreo basada en indicadores (no sólo PLA y PLE) y que también de forma transversal se traduzcan los resultados del monitoreo en la modificación del diseño de las intervenciones. Al mismo tiempo, resulta fundamental que los equipos consideren en la planificación e implementación de los programas sesiones periódicas orientadas a la retroalimentación acerca del estado de cumplimiento de la sanción tanto a los usuarios como a un adulto*

significativo para éste, de manera de favorecer la comprensión del usuario acerca de su proceso y así hacer efectivo el respeto a su derecho a información durante el proceso del programa. En último lugar, la icorporación de este estándar mínimo acerca del monitoreo del proceso de avance de los usuarios resulta fundamental para hacer efectivo la posibilidad de remisión de condena en caso de ser pertinente.

d) Interrupción del plan

Estándar B-7: Los procedimientos en caso de faltas e incumplimiento del programa están protocolizadas					
Dimensión	***Desarrollo Débil***	***Desarrollo Incipiente***	***Desarrollo Satisfactorio***	***Desarrollo Avanzado***	***Medio de Verificación***
Existe un protocolo que explicita las acciones a seguir en caso de faltas e incumplimiento	El programa no cuenta con un protocolo de acciones a seguir en caso de faltas e incumplimiento	El programa cuenta con un protocolo de acciones a seguir en caso de faltas e incumplimiento que establece que delegar el caso a tribunales es la última medida luego de haber agotado las acciones anteriores.	El programa cuenta con un protocolo de acciones a seguir en caso de faltas e incumplimiento que: (a) norma las acciones de rescate y consecuencias ante faltas del usuario a sus compromisos, (b) expone las acciones a seguir de acuerdo a la gravedad y la reiteración de la falta del usuario y (c) establece que delegar el caso a tribunales es la última medida luego de haber agotado las acciones anteriores; (d) establece que las faltas del usuario son registradas en su carpeta individual y notificadas al juez a cargo una vez terminada o interrumpida la sanción/medida (*) (**) (***) (****) (*****)	El programa cuenta con un protocolo de acciones a seguir en caso de faltas e incumplimiento que: (a) norma las acciones de rescate y consecuencias ante faltas del usuario a sus compromisos, y (b) expone las acciones a seguir de acuerdo a la gravedad y la reiteración de la falta del usuario; (c) establece que delegar el caso a tribunales es la última medida luego de haber agotado las acciones anteriores; (d) Establece que las faltas del usuario son registradas en su carpeta individual y notificadas al juez a cargo una vez terminada o interrumpida la sanción.(e) Este protocolo es de conocimiento de todos los miembros del equipo, quienes suscriben a éste.	**Protocolo de acciones a seguir en caso de incumplimiento; Registro de notificación al juez; Registro de acciones; Carpeta individual; Informes de avance notificando el incumplimiento y acciones de rescate intentadas.** **Grupos focales**
Fuente: Dionne & Zamorano, 2009; McNeill & Weaver, 2010; Lipsey, 2009; Brunett & McNeill, 2005. ****PLE, **PLA, ***SBC, ****PSA, *****MCA***					

Resulta fundamental que los equipos cuenten con un protocolo de acciones a seguir en caso de faltas e incumplimiento por parte de los usuarios, con el fin de especificar las acciones y estrategias de rescate necesarias para posibilitar la adherencia de los usuarios al programa antes de informar, como última medida, sobre el incumplimiento del caso a tribunales. De acuerdo a la literatura, las estrategias de rescate consideradas por los equipos que trabajan con infractores adolescentes, deben incorporar el manejo de la frustración y la tolerancia, ya que la incorporación de hábitos y particularmente- el desistimiento del delito (en el caso de las sanciones)- es un proceso complejo (McNeill & Weaver, 2010). De ahí que resulta de interés indagar en los procedimientos implementados por los programas de sanciones y medidas en caso de faltas e incumplimientos por parte de los usuarios.

A través del análisis documental enfocado en la revisión de los manuales de delegados (adjuntados sólo por algunas organizaciones en el marco de la Encuesta a directores de proyectos), se indagó en las especificaciones acerca de acciones a seguir en caso de faltas e incumplimientos, y la gran mayoría de los documentos no especifica información en esta materia.

No obstante, a partir de los Grupos Focales se puede señalar que los delegados conocen y relatan las acciones que deben llevarse a cabo en casos de incumplimiento, considerando acciones según la cantidad de faltas del usuario, siendo la última el envío de un informe de incumplimiento al juez. No obstante lo anterior, el orden y características de estas acciones dependen del criterio de cada delegado, ya que ningún equipo hizo mención a un protocolo específico u otro documento de acciones a seguir en caso de faltas e incumplimiento. De todas formas, fue posible observar un continuo de estrategias de rescate que van desde la promoción de cambios instrumentales, basados en la lógica del castigo o de la pérdida de un beneficio, hasta algunas basadas en las consecuencias en otros significativos o en la obtención de un beneficio mayor en el largo plazo. En casos más puntuales, fue mencionada como estrategia de rescate la visita al domicilio con el objetivo de vincular a los padres o tutores. Con todo, los delegados en ningún caso hicieron mención a estrategias que consideraran el manejo de la frustración y tolerancia orientadas a perseverar en las acciones de rescate. Más aún se debe destacar que cuando a los equipos les cuesta dar con el domicilio de los usuarios, son pocas las estrategias de rescate implementadas (mas allá de la visita domiciliaria inicial), ya que se asumen estos casos como “perdidos” y se prioriza la retención de los usuarios que se han presentado alguna vez en el programa, lo que los propios delegados atribuyen al escaso tiempo con el que cuentan para dedicar a cada usuario “vigente”.

En línea con lo anterior, tras la revisión de Expedientes de Ejecución focalizada particularmente en los Registros de Intervención, se identificó el despliegue de acciones de rescate por parte de los equipos como visitas domiciliarias, llamados a otros significativos, visitas a otros lugares donde podría estar el usuario como la escuela o el trabajo, entre otras, que reflejan los esfuerzos realizados antes de informar a tribunales. No obstante, se puede constatar que esta práctica no está estandarizada, variando de usuario en usuario. Por otro lado, en los 49 expedientes analizados, solo se encontraron 3 informes de incumplimiento, en los cuales se relataban las acciones de rescate realizadas, lo que da cuenta de que a pesar de que no existe un protocolo propiamente tal, efectivamente informar a tribunales acerca del incumplimiento aparece como una medida aislada.

En suma, los resultados obtenidos permiten establecer que el logro de este estándar es incipiente en términos generales, ya que los resultados mostraron que los equipos no cuentan con un protocolo que estructure las acciones a seguir en caso de incumplimiento. Además, los hallazgos sugieren que aunque la mayoría de los ejecutores sigue un curso de acciones de rescate diversas previo al informe de incumplimiento, es plausible concluir que el alto número de casos por delegado, impide que éstos últimos puedan dedicar el tiempo necesario a las acciones de búsqueda y motivación para asegurar la adherencia de todoslos usuarios.

e) Egreso

Estándar B-8: El programa realiza una evaluación final, para analizar el logro de la intervención implementada con cada usuario					
Dimensión	***Desarrollo Débil***	***Desarrollo Incipiente***	***Desarrollo Satisfactorio***	***Desarrollo Avanzado***	***Medio de Verificación***
Existe una metodología para evaluar la intervención cuando los usuarios egresan del programa	El programa no evalúa el cumplimiento de los objetivos del PII/PT/SBC (*****)	El programa no cuenta con una metodología estandarizada para evaluar el cumplimiento de los objetivos del PII/PT/SBC, pero lleva registro de una evaluación de egreso de cada usuario. (***)	El programa cuenta con (a) una metodología de evaluación del logro de los objetivos en base a indicadores, que es aplicada a todos los casos que egresan del programa; (b) Los resultados son registrados en el expediente de ejecución, (c) en caso de ser pertinente, se notifica al juez a cargo (*) (**)	El programa cuenta con (a) una metodología de evaluación del logro de los objetivos en base a indicadores, que es aplicada a todos los casos que egresan del programa; (b) Los resultados son registrados, (c) el juez a cargo es notificado del egreso; (d) los resultados son analizados por el equipo ejecutor (jefe de unidad, coordinador y delegado).	**Instrumento/ Metodología de evaluación;** **Acta de reuniones de análisis de casos que egresan del programa;** **Registro en SENAINFO;** **Informe de cumplimiento de la sanción PLA/PLE remitido al tribunal a cargo.** **Encuesta a Directores de Proyectos**
La evaluación de la intervención /resultados es dada a conocer y analizada por el usuario y un adulto significativo para éste	El programa no comparte la evaluación del usuario con éste. (*****)	El programa cuenta con una instancia donde se da a conocer al usuario la evaluación realizada respecto al logro del PII/PT/SBC	El programa cuenta con una instancia en la que el delegado da a conocer al usuario y al adulto significativo para éste la evaluación realizada respecto al logro del PII/PT/SBC (***)	El programa cuenta con una instancia en la que el delegado da a conocer al usuario y al adulto significativo para éste la evaluación realizada respecto al logro del PII/PT/SBC y la retroalimentación de esta instancia es registrada e incorporada dentro de observaciones en el Informe de cumplimiento de la sanción/medida (*) (**)	**Acta de reunión entre el delegado, usuario y adulto significativo** **Planificación del programa** **Expediente de ejecución**
Se evalúan las condiciones de habitabilidad, situación laboral, consumo de sustancias, familia y	El programa no considera una evaluación de las condiciones de habitabilidad, consumo de sustancias, familia y escolaridad en las que el	El programa evalúa las condiciones de habitabilidad, situación laboral, consumo de sustancias, familia y escolaridad en las que el	El programa cuenta con un instrumento de evaluación que considera una evaluación de las condiciones de habitabilidad, situación	El programa cuenta con un instrumento de evaluación que considera una evaluación de las condiciones de habitabilidad, situación laboral, consumo de sustancias, familia	**Evaluación pre egreso;** **Plan de inserción social** **Encuesta a Directores de Proyectos**

escolaridad en las que el usuario egresa[42]	usuario egresa y si lo hace, no registra esta información.	usuario egresa, y registra esta información, aunque no lo hace de forma estructurada (a través de un instrumento)	laboral, consumo de sustancias, familia y escolaridad en las que el usuario egresa.	y escolaridad en las que el usuario egresa y en base a ésta elabora un plan de inserción social. (*) (**)	
Fuente: Brunett & McNeill, 2005; Dionne & Zamorano, 2009; McNeill & Weaver, 2010; Lipsey, 2009; Youth Justice Board for England and Wales, 2013;Lam, Loi, & Leong, 2013 Lineamientos de Evaluación final Plan de Intervención Libertad Asistida y Asistida Especial(SENAME,2015). ****PLE, **PLA, ***SBC, ****PSA, *****MCA***					

[42] Dimensión específica a PLE y PLA

Resulta fundamental que los programas implementen de forma sistemática una evaluación final en la etapa de egreso de los usuarios del programa, con el propósito de analizar el logro de la intervención realizada, sea ésta implementada a través de un Plan de Intervención (PLA/PLE), de un Protocolo de prestación de servicios (SBC) o de un Plan de trabajo (MCA/PSA).

Una evaluación final debiera basarse en una metodología rigurosa, basada en indicadores, ya que esto posibilita que los equipos cuenten con medidas objetivas que den cuenta de la magnitud de los cambios al momento del egreso, y por lo tanto, de los resultados de la intervención.Y no obstante la evaluación final se sitúa en el periodo cúlmine del paso de los usuarios por el programa, ésta no debe descontextualizarse del proceso que éstos han desarrollado, de manera que la evaluación final debe ser comprendida como una consecuencia lógica de la evaluación continua y sistemática realizada durante el monitoreo al cumplimiento de la sanción o medida de los usuarios.

La finalidad útlima del logro de este estándar es su difusión, de ahí que resulte fundamental que los resultados de la evalución se traduzcan en una instancia de retroalimentación en la que particpen tanto usuarios como sus redes de apoyo. En este sentido, la literatura ha destacado que se debe reconocer y celebrar el progreso, como manera de autoafirmar la posibilidad de cambio, el esfuerzo y trabajo realizado por el adolescente (McNeill & Weaver, 2010; Maruna & Farrall, 2004). De manera que la evaluación final es tanto un insumo valioso para una última retroalimentación hacia los usuarios que permita consolidar los aprendizajes obtenidos por éstos, como un aporte al aprendizaje institucional de los equipos, ya que los resultados de este ejercicio debieran tener un impacto sobre las decisiones de diseño y planificación de nuevas intervenciones.

En último lugar, varios estudios han visibilizado que muchas veces el volver a la comunidad de origen con valores y actitudes diferentes, puede ser incluso más intimidante para el adolescente que la misma intervención por la que ha transitado, de manera que los programas de sanciones (o libertad vigilada) por el hecho de involucrar una intervención intensiva, debieran procurar facilitar el proceso de reinserción del adolescente en la comunidad (Brunett & McNeill, 2005; McNeill & Weaver, 2010; Youth Justice Board for England and Wales, 2013). Por esto, se propone que la evaluación final de los programas de sanciones más gravosas (PLA y PLE) debieran incorporar un instrumento de medición de las condiciones de habitabilidad, situación laboral, consumo de sustancias, familia y escolaridad en las que el usuario egresa, ya que esta herramienta permite a los equipos tener claras las necesidades de los usuarios al momento de su egreso, y con esta información prepararlos de la mejor forma para su desvinculación del programa, teniendo claro un panorama de las redes pertinentes en las que el usuario podría apoyarse posteriormente.

La **primera dimensión** del estándar B-8 (existe una metodología para evaluar la intervención cuando los usuarios egresan del programa), es posible medirla a partir de la Encuesta a Directores de Proyectos. En ésta se consultó a los directores de los programas de sanciones y de medidas "*En general, ¿Cómo se evalúa que el usuario haya finalizado la intervención y pueda egresar del programa? (Respuesta múltiple)*". La respuesta más frecuente frente a dicha pregunta, fue (más que a través de una evaluación basada en una metodología) simplemente que los usuarios finalizan la intervención cuando se cumple el plazo establecido de la sanción o medida (69% del

total), aunque casi la misma proporción de directores declaró utilizar indicadores de logro de metas (67,7%), observándose que esto último aumenta a mayor tamaño de la OCA, pasando de 57,7% en las pequeñas a 72,3% en las grandes. Así mismo, un 67,7% afirmó que el egreso del programa se determina cuando se cumple el plazo establecido de la sanción y, además, observándose la misma tendencia anterior, aumentando de 57,7% en las OCAs pequeñas a 70,3% en las grandes. Por otra parte, un 42,4% declaró que la evaluación se realiza mediante indicadores de logro de asistencia, siendo mayor en las OCAs medianas (54,8%) que en las pequeñas y grandes (42,8% y 38,6%, respectivamente). Una proporción menor (30,4%) utiliza como indicador de egreso, el logro de tiempo, cifra que es menor en las OCAs grandes (27,7%) en comparación a las pequeñas y medianas (34,6% y 35,5%). Por otra parte, al desagregar la misma información según programa, se observa que el cumplimiento del plazo establecido por la sanción y los indicadores de logro de metas se utilizan más en PLE y PLA que en los demás programas, mientras que la asistencia se aplica en mayor medida en PSA y el logro de tiempo en SBC. Por último, solamente en MCA mencionaron que la finalización del programa es decretada por el tribunal, lo cual no ocurre para el resto de los programas, y que es conistente con las dificultades ralatadas por los intervinientes en referencia a lo "inesperado" que puede resultar el egreso de los usuarios de MCA.

Tabla 61: Metodología utilizada para evaluar que el usuario haya finalizado la intervención y pueda egresar, según tipo de OCA

	Clasificación OCAS			Total
	Pequeña	Mediana	Grande	
Cuando se cumple el plazo establecido de la sanción/medida	57,7%	67,7%	72,3%	69,0%
La finalización del programa es decretada por el tribunal	15,4%	9,7%	6,9%	8,9%
Mediante indicadores de logro de asistencia	42,3%	54,8%	38,6%	42,4%
Mediante indicadores de logro de tiempo	34,6%	35,5%	27,7%	30,4%
Mediante indicadores de logro de metas	57,7%	67,7%	70,3%	67,7%
Otro (especifique)	3,8%	0,0%	1,0%	1,3%
No aplica	0,0%	0,0%	1,0%	0,6%

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Directores de Proyectos. N= 158
Las categorías de respuesta no son excluyentes (pregunta de respuesta múltiple)

Tabla 62: Metodología utilizada para evaluar que el usuario haya finalizado la intervención y pueda egresar, según programa

	Programa					Total
	PLA	PLE	MCA	PSA	SBC	
Cuando se cumple el plazo establecido de la sanción/medida	85,7%	89,2%	38,9%	80,8%	45,8%	69,0%
La finalización del programa es decretada por el tribunal	0,0%	0,0%	38,9%	0,0%	0,0%	8,9%
Mediante indicadores de logro de asistencia	48,6%	45,9%	22,2%	61,5%	37,5%	42,4%
Mediante indicadores de logro de tiempo	31,4%	37,8%	5,6%	23,1%	62,5%	30,4%
Mediante indicadores de logro de metas	88,6%	89,2%	38,9%	73,1%	41,7%	67,7%
No aplica	0,0%	0,0%	2,8%	0,0%	0,0%	0,6%

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Directores de Proyectos. N= 158
Las categorías de respuesta no son excluyentes (pregunta de respuesta múltiple)

Al contrastar lo declarado por los directores con lo relatado por los delegados llama la atención que estos últimos hayan dado cuenta que al momento del egreso la mayoría de los programas no cuenta con una evaluación metodología basada en indicadores sino que aparece como un proceso desestructurado, asociado a prácticas particulares de los equipos, a excepción de los delegados de PLA y PLE que mostraron bastante estructura, rigurosidad y convergencia de procedimientos. Estos resultados son consistentes con lo descrito sobre la falta de metodología durante el monitoreo del proceso de avance de los usuarios en el caso de SBC, PSA y MCA, por lo que no es de extrañar que en el momento de egreso también aparezca esta deficiencia. Aunque particularmente en el caso de MCA, los equipos hicieron notar que la falta una metodología de egreso respondía a que en varias ocasiones la finalización del proceso judicial y término de la medida no permitía la aniticipación al egreso ya que podía ser repentino como postergarse en el tiempo.

Otro hallazgo de los resultados cualitativos es que el Lineamiento Evaluación Final Plan de intervención Libertad Asistida y Asistida especial (2015) es incorporado efectivamente en la labor de los equipos y aunque varios delegados problematizaron la metodología que este documento propone (Para más detalle, Ver apartado IV.3.1), lo cierto es que su introducción ha permitido que se pueda evaluar los resultados de la intervención al término de su proceso en base a indicadores de acuerdo tanto a los objetivos planteados en el plan de trabajo de cada usuario, como a su permanencia en el programa.

De acuerdo al Análisis documental de los Informes de egreso de los usuarios, se observó que son documentos generalmente presentes en los expedientes de usuarios de sanciones (en PLA, PLE y SBC casi en el 90% de los casos se incorpora), mientras que en los de medidas sólo se incorpora en la mitad de los casos estudiados (50%), aún cuando se requirió adjuntar expedientes de usuarios que hubieran egresado de los programas durante el último año.En relación al contenido de estos informes, se observa gran variabilidad en cuanto al formato y profundidad del documento, siendo lo más frecuente que en éste no se de cuenta de un análisis acerca del proceso del usuario ni logros obtenidos en comparación a las necesidades visualizadas al momento del ingreso. Particularmente en el caso de SBC, se observa que aunque el 100% de los expedientes cuenta con un informe de egreso, éste en general hace mención al cumplimiento del total de las horas decretadas, pero sólo en casos excepcionales se alude a logro de objetivos socio-educativos, y en ningún caso se alude al uso de indicadores que enriquezcan el análisis. Con todo, pareciera que las OCAs cumplen con este requerimiento sólo en términos formales, pero no resulta un documento significativo en términos informativos, toda vez que no se expone un análisis de evaluación de logro final sustentado en una metodología rigurosa.

Considerando las distintas fuentes de información, se evalúa que **el logro de esta primera dimensión resulta inicipiente** ya que las OCAs no cuenta con una metodología de evaluación del logro de los objetivos en base a indicadores, que sea aplicada a todos los casos que egresan independiente del programa en el que participen. Más bien se observaron grandes brechas entre los programas, toda vez que 3 de los 5 programas estudiados (SBC, PSA y MCA) no han desarrollado una metodología que sustente la evaluación final de los usuarios.

En relación a la **segunda dimensión**, que alude a la importancia de incorporar a los usuarios y a sus otros significativos en una instancia de cierre que de cuenta de la evaluación y análisis final realizada, es posible medir el nivel de logro a partir de dos fuentes de información. Primero, rescatando los resultados cualitativos en esta materia, se encontró que los delegados de los distintos programas en escasas ocasiones mencionaron procedimientos que acompañaran el proceso de cierre administrativo, ya que rara vez los delegados mencionaran la participación de otros significativos en alguna instancia de cierre, o la implementación de cierres significativos que dieran cuenta de una retroalimentación final a los usuarios acerca de los avances obtenidos en su paso por el programa. Por lo anterior, tal como se desarrolló en el capítulo de evaluación de Procesos, destaca como una buena práctica que equipos puntuales hayan desarrollado actividades de egreso que permiten a los usuarios un cierre significativo de su proceso en el programa incorporando una instancia de retroalimentación orientada a los usuarios y sus otros significativos. Esto porque la evidencia indica que estrategias como ceremonias de cambio de etapas, graduaciones, certificados, audiencias con el juez, entre otras operan como rituales de redención que facilitan el cambio (Lam et al., 2013).

Luego, a través del Análisis de Expedientes se puede señalar que sólo en algunos casos se registró la participación de otros significativos en el egreso. Un ejemplo de esto lo constituyen ciertos expedientes de MCA, en los que debido a que luego del egreso se espera la participación del usuario en otro programa, algunos equipos socializaban esto con los familiares u otro adulto responsable para que estuvieran al tanto de las características e implicancias del nuevo programa. Sin embargo, esto último resulta poco común. Por otro lado, en gran parte de los expedientes se registran instancias con el usuario para socializar la evaluación final y explicarle las características del egreso. Por todo lo anterior, **la dimensión se encuentra en un nivel de desarrollo incipiente**, ya que es necesario que los programas incorporen a usuarios y a sus otros significativos de forma regular en al menos una instancia de retroalimentación en la etapa de egreso.

En cuanto a la **tercera dimensión** del estándar B-8 (se evalúan las condiciones de habitabilidad, situación laboral, consumo de sustancias, familia y escolaridad en las que el usuario egresa), la cual es específica para PLA y PLE, ésta es posible evaluarla a partir de la Encuesta a Directores de Proyectos. Los resultados de ésta señalan, en primer lugar, un 44,4% de los programas PLA evalúan la escolaridad, lo cual para el caso de PLE corresponde al 43,1%, sin diferencias significativas según tipo de OCA en ninguno de los dos casos. De modo similar, un 34,7% evalúa la situación laboral en PLA y un 44,4% en PLE, sin diferencias importantes según tipo de OCA. En relación al consumo de sustancias, esta es evaluada en un 41,7% de PLA y un 45,8% en PLE, observándose en ambos una tendencia al aumento a mayor tamaño de la OCA. Por otro lado, un 34,7% de los programas PLA evalúa el contexto familiar, siendo mayor en las OCAs pequeñas y medianas (41,7% y 37,5%, respectivamente) que en las grandes (31,8%); en PLE un 40,3% evalúa el contexto familiar, pero en este caso dicha proporción es mayor en las OCAs medianas y grandes (43,8% y 40,9%, respectivamente) que en las pequeñas (33,3%). En cuanto a las condiciones de habitalidad, en el caso de PLA un 11,1% las evalúa, cifra que disminuye conforme aumenta el tamaño de la OCA, pasando de 25% en las pequeñas a 6,8% en las grandes; en PLE, en cambio, si bien también el 11,1% evalúa dicho aspecto, no se observa la misma tendencia, pues esta cifra es menor en las OCAs medianas y pequeñas (6,3% y 8,3%, respectivamente), que en las grandes (13,6%).

Estos resultados cuantitativos son coherentes con los cualitativos, ya que la gran mayoría de los equipos se limitaron a describir los procedimientos de egreso basándose en actividades que respondían a requerimientos administrativos. En este sentido, destacan experiencias puntuales de equipos que mencionaron estrategias orientadas a la desvinculación y apresto para el egreso del programa, que son rescatadas como buenas prácticas.En este sentido **la tercera dimensión se encuentra en un nivel de desarrollo incipiente** puesto que menos del 50% de los programas reportan evaluar las condiciones de habitabilidad, situación laboral, consumo de sustancias, familia y escolaridad de los usuarios al momento del egreso.

Tabla 63: Aspectos evaluados en el egreso del usuario (PLA y PLE)

		Clasificación OCAS			Total
		Pequeña	Mediana	Grande	
PLA	Condiciones de habitabilidad	25,0%	12,5%	6,8%	11,1%
	Situación laboral	33,3%	31,3%	36,4%	34,7%
	Consumo de sustancias	33,3%	37,5%	45,5%	41,7%
	Nivel de integración psico-social	41,7%	37,5%	40,9%	40,3%
	Contexto Familiar	41,7%	37,5%	31,8%	34,7%
	Escolaridad	41,7%	43,8%	45,5%	44,4%
	Riesgo de Reincidencia	41,7%	43,8%	38,6%	40,3%
	No se evalúan condiciones de egreso (no aplica)	8,3%	0,0%	0,0%	1,4%
	Otro (especifique)	0,0%	6,3%	0,0%	1,4%
PLE	Condiciones de habitabilidad	8,3%	6,3%	13,6%	11,1%
	Situación laboral	41,7%	43,8%	45,5%	44,4%
	Consumo de sustancias	41,7%	43,8%	47,7%	45,8%
	Nivel de integración psico-social	41,7%	37,5%	43,2%	41,7%
	Contexto Familiar	33,3%	43,8%	40,9%	40,3%
	Escolaridad	41,7%	43,8%	43,2%	43,1%
	Riesgo de Reincidencia	33,3%	43,8%	43,2%	41,7%
	No se evalúan condiciones de egreso (no aplica)	8,3%	0,0%	0,0%	1,4%
	Otro (especifique)	8,3%	6,3%	9,1%	8,3%

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Directores de Proyectos. N PLA= 35; N PLE= 37
Las categorías de respuesta no son excluyentes (pregunta de respuesta múltiple)

El nivel de logro del presente estándar es en términos generales incipiente, ya que en línea con lo mencionado en relación al estándar B-6, sólo algunos programas cuentan con metodologías para la evaluación del egreso de los usuarios, mientras que la mayoría de los equipos se limita a realizar las gestiones administrativas requeridas en torno al egreso. De ahí que resulte fundamental que la metodología se estructure en torno a indicadores clave que dan cuenta tanto del logro de los objetivos de la intervención como de la integración social de los usuarios que egresan del programa tales como las condiciones de habitabilidad, situación laboral, consumo de sustancias, familia y escolaridad. Con todo, la evaluación de egreso es una herramienta de aprendizaje institucional fundamental que posibilita que los equipos analicen los resultados e incorporen correcciones a su trabajo en base a los logros

obtenidos con los usuarios que experimentaron todo el proceso del programa de sanción o medida. Así mismo, es relevante que los resultados de la evaluación de logro al momento del egreso sean socializados con los otros significativos y usuarios con la finalidad de consolidar y reconocer los avances y aprendizajes obtenidos como resultado de la participación en el programa. Por último, los resultados cualitativos de este estudio mostraron que algunos equipos han desarrollado prácticas destacables en torno al egreso de los programas, desarrollando actividades que permiten un cierre significativo, la desvinculación y apresto para el egreso del programa y la generación de espacios para que los usuarios retroalimenten a los equipos sobre su experiencia en el programa. Todo esto podría ser replicado por otros equipos en la medida que la normativa técnica profundice en los procedimientos relativos al egreso de los usuarios.

3. Funciones generales del delegado

En la literatura internacional se ha destacado que la relación entre delegado y usuario es un factor clave para que los programas consigan de forma efectiva su propósito. De manera que se otorga gran centralidad a los aspectos relacionales para la consecución de una práctica efectiva, puesto que se concluye que en la tarea de gestionar los programas, así como de promover y sustentar la desistencia no debe entenderse como una práctica administrativa, sino que "(…) hace más sentido considerar el rol de delegados y supervisores como "terapeutas", al menos en el sentido de ser una parte activa del proceso de cambio del adolescente, más que un mero ejecutor o coordinador de servicios" (McNeill & Weaver, 2010). En otras palabras, no se trata de simplemente establecer si el programa ha sido aplicado en las dosis establecidas, se trata de poner como punto central de la intervención el elemento humano de la supervisión, sin el cual no es posible entender ni interpretar los resultados de la intervención (Farrall y Maruna, 2004). Es por esto que a continuación se reúnen estándares mínimos en relación a las funciones generales del delegado, que debieran considerarse en la implementación tanto de los programas de sanciones como de medidas en el medio libre.

Estándar B-9: Los delegados tienen altas expectativas de las potencialidades de los adolescentes, son cercanos y motivan al usuario					
Dimensión	***Desarrollo Débil***	***Desarrollo Incipiente***	***Desarrollo Satisfactorio***	***Desarrollo Avanzado***	***Medio de Verificación***
Cada adolescente tiene un delegado que está al tanto de su situación actual, al que puede acudir de manera directa	El delegado no mantiene actualizados los contactos con el usuario. El usuario no sabe los mecanismos por medio de los cuales puede acudir al delegado de manera directa (teléfono, mail, celular)	El delegado mantiene actualizados los contactos con el usuario. El usuario no sabe los mecanismos por medio de los cuales puede acudir al delegado de manera directa. (teléfono, mail, celular) (*) (**) (***) (****) (*****)	El delegado mantiene actualizados los contactos con el usuario. El usuario sabe los mecanismos por medio de los cuales puede acudir al delegado de manera directa pero nunca los ha utilizado. (teléfono, mail, celular)	El delegado mantiene actualizados los contactos con el usuario. El usuario sabe los mecanismos por medio de los cuales puede acudir al delegado de manera directa y los utiliza. (teléfono, mail, celular)	**Entrevista a usuarios** **Expedientes de Ejecución**
El delegado debe motivar y respetar la autodeterminación del joven, esto quiere decir trabajar *con* el joven y no *sobre* él.	El usuario no menciona o bien, critica, el rol del delegado en el incentivo a su adherencia al programa y considera que no ha participado de las decisiones que le incumben en el proceso de ejecución del programa. (*****)	El usuario no menciona el rol del delegado en el incentivo a su adherencia al programa, pero considera que ha participado de las decisiones que le incumben durante el proceso de ejecución del programa. O bien, el usuario reconoce el rol del delegado en el incentivo a su adherencia al programa pero (a) considera que no ha participado de las decisiones que le incumben en el proceso de ejecución del programa; o (b) la percepción de participación de los usuarios no es confirmada por los equipos de trabajo	El usuario reconoce el rol de su delegado en el incentivo a su adherencia al programa, y se considera partícipe de las decisiones que le incumben durante el proceso de ejecución del programa. Esta información es corroborada por los delegados. (*) (****)	El usuario describe el rol del delegado como un pilar de apoyo en su proceso de cambio y adherencia al programa y considera que ha participado de forma activa de las decisiones que le incumben en la ejecución del programa. (**) (***)	**Entrevista a usuarios** **Grupos focales**
El delegado debe	El usuario declara que el	El usuario considera que el	El usuario considera	El usuario considera	**Entrevista a usuarios**

reconocer y reforzar todos los avances del usuario y brindar el apoyo necesario cuando el usuario no esté logrando cumplir con las metas del programa.	delegado no reconoce sus avances, y considera que no ha recibido ayuda de éste cuando ha enfrentado obstáculos para cumplir con las metas del programa.	delegado reconoce y refuerza sus avances, pero no reconoce el rol de éste cuando ha tenido obstáculos para cumplir con las metas del programa. O bien, el usuario reconoce el rol de apoyo del delegado cuando ha tenido que enfrentar obstáculos pero no considera que éste valore y refuerce sus avances en el desarrollo del programa.	que el delegado reconoce y refuerza sus avances y que ha sido apoyado por el delegado cuando ha tenido obstáculos para cumplir con las metas del programa (*) (****) (*****)	que tanto el delegado como el equipo ejecutor reconocen y refuerzan todos sus avances y reconoce el apoyo tanto del delegado como del equipo cuando ha tenido obstáculos para cumplir con las metas del programa (**) (***)	**Grupos focales**
Existe un manual de delegado orientado a guiar la práctica	El organismo no cuenta con un documento que guía la práctica de sus delegados (*) (**) (***) (****) (*****)	El organismo cuenta con un documento que guía la práctica de los delegados pero no hay definición clara de las actividades a realizar.	El organismo cuenta con un manual de delegado que guía la práctica y define cómo enfrentar obstáculos (acciones o estrategias de rescate), para el aseguramiento de la adherencia de los usuarios al programa	El organismo cuenta con un manual de delegado, en el que se especifique su forma de actuar en circunstancias concretas y cómo enfrentar obstáculos (acciones o estrategias de rescate), para el aseguramiento de la adherencia de los usuarios al programa	Manual del Delegado

Fuente: Ley Responsabilidad Penal Adolescente; CEES - UC, 2012; Adler, y otros, 2016; Lam et al., 2013.
***PLE, **PLA, ***SBC, ****PSA, *****MCA**

A partir de estudios internacionales, se recoge la idea que es fundamental para una intervención exitosa la construcción de la relación entre el interventor y el intervenido, sobre la confianza, entendimiento y el respeto mutuo (Adler, y otros, 2016). Si bien parece un factor de sentido común, la literatura enfatiza que en la práctica es mucho más difícil de lo que parece, ya que "La continuidad de contacto con el mismo supervisor y otros integrantes del equipo son esenciales para construir la confianza con el infractor, particularmente en las etapas iniciales de la intervención" (McNeill & Weaver, 2010).

También la importancia del vínculo-delegado usuario resulta fundamental para que los programas logren diseñar intervenciones diferenciadas, que incorporen el punto de vista y motivaciones de los usuarios. Esto porque el interventor tiene un papel clave en desarrollo de planes de intervención como resultado de una co-producción con el infractor como acto de unicidad, confianza y respeto por éste como individuo particular, ya que "si la desistencia es sobre describir la autoeficacia de un individuo, el proceso y las intervenciones deben motivar y respetar la autodeterminación ; esto quiere decir trabajar *con* el infractor no *sobre* el infractor" (Barry, 2010).

En tercer lugar, y en línea con lo que se ha relevado en otros estándares, es crucial que los delegados incorporen la práctica de reconocer y reforzar los avances dentro de todo el proceso, para el logro de los resultados esperados. Para esto, no debe pasarse por alto que el proceso de los usuarios en el programa es complejo,en el sentido que el avance no es lineal, por lo que involucra un trabajo constante de motivación por parte de los equipos, de manera que éstos deben contar con estrategias de tolerancia a la frustración que les permitan brindar el apoyo necesario cuando el usuario no este logrando cumplir con las metas del programa. Por esto último se entiende que un cuarto aspecto que se estima fundamental es que los delegados cuenten con manuales de consulta para habilitarlos en estrategias de rescate que considere cómo enfrentar obstáculos prácticos para el aseguramiento de la adherencia de los usuarios al programa.

De esta manera, a continuación el estudio se propone estudiar el nivel de logro de la función central que cumplen los delegados en la construcción de una relación con los usuarios que contribuya a la efectividad de las intervenciones.

De esta manera, las dimensiones 1, 2 y 3 del estándar B-9 se pueden evaluar a partir de la **Entrevista al Usuario** realizada a una muestra de 32 usuarios de los diferentes programas. Se debe destacar que para estas tres primeras dimensiones, el medio de verficación principal es la entrevista a los usuarios, debido a que se busca dar centralidad a la experiencia reportada por éstos. Sin embargo, los resultados a partir de este medio de verificación deben tomarse con cautela ya que se basa en una muestra no representativa de usuarios, cuya selección presenta importantes sesgos de auto-selección, principalmente debido a que gran parte de los entrevistados corresponden a usuarios que habitualmente asisten a los programas. Pese a estas limitaciones, a partir de estas entrevistas se puede concluir a nivel general que:

Respecto a la **primera dimensión** "Cada adolescente tiene un delegado que está al tanto de su situación actual, al que puede acudir de manera directa", los usuarios reportaron poder contactar a sus delegados a través del celular, WhatsApp o el teléfono del programa, además de haber dado cuenta que los han contactado por iniciativa propia o de algún familiar, en general para avisar que no podrán asistir a la entrevista o para cambiar el horario de la misma. Además, en el análisis de los **Expedientes de Ejecución** se pudo observar que los delegados llevan registro de todos los

contactos realizados ya sea directos o indirectos. En base a esto, **la primera dimensión del estándar B-9 se encuentra en un nivel de desarrollo Avanzado.**

En relación a la **dimensión número 2,** "El delegado debe motivar y respetar la autodeterminación del joven, esto quiere decir trabajar *con* el joven y no *sobre* él", los usuarios, tras la pregunta: ¿*Sientes que has sido partícipe en la toma de decisiones dentro del programa?"*, la mayoría responden que sí, mencionando que en general les preguntan su opinión y sobre qué actividades les gustaría realizar. Además, cerca del 100% de los usuarios consideran que su delegado ha sido de gran ayuda para el cumplimiento de la sanción o medida, reportando una buena relación con éstos y señalando que se sienten apoyados y motivados para el buen desarrollo del programa. No obstante esto último, en los Grupos Focales, los delegados reconocen que no todos los usuarios son participativos, algunos no están interesados en dar su opinión ni en hacerse parte del programa más allá de cumplir con sus deberes mínimos. Y de forma más relevante, muchas veces los delegados reconocieron que en la práctica resulta casi imposible realizar un trabajo en conjunto con ellos, ya que para responder a los plazos externos, es frecuente que los planes de intervención o trabajo se diseñen de forma unilateral por los delegados, ya que el involucramiento del usuario consistiría únicaente en"dar a conocer" los objetivos y metas planteadas a los usuarios de acuerdo a la evaluación realizada. La falta de consistencia entre las fuentes de información con respecto al respeto de la autodeterminación de los usuarios, permiten plantear que la dimensión dos se encuentra en un **nivel de desarrollo incipiente.**

En referencia a la **tercera dimensión**, tras la pregunta *¿Tu delegado reconoce tus avances y logros?* se puede señalar que los usuarios en general perciben que sus delegados les van reconociendo sus avances permanentemente, como también los retrocesos y las cosas que deben cambiar, a través de frases motivadoras y consejos, las cuales son altamente valoradas. Esto se condice con lo expresado por los delegados en los Grupos Focales, que identificaron la importancia de reconocer los avances y retrocesos del usuario. No obstante, esta información no es consistente con la falta de estructuración del monitoreo del avance y la falta de respaldo de que éste efectivamente se realice por parte de la mayoría de los programas (a excepción de PLA y PLE), tal como se dio cuenta en el análisis de los resultados de los estándares B-6 y B-8. En este sentido, la dimensión 3, si bien se encuentra en un **nivel de desarrollo satisfactorio,** considerando las percepciones de usuarios y delegados, los resultados deben tomarse con cautela ya que no son consistentes con los resultados de otros estándares relacionados a esta dimensión.

Por último, sobre la **dimensión número 4** del estándar: "Existe un manual del delegado orientado a guiar la práctica*"* hay que señalar que tras el Análisis Documental se encontró que menos del 40% de los proyectos adjuntaron este documento. Sin embargo, quienes sí lo adjuntaron, poseen manuales que especifican claramente las formas de actuar y las funciones del delegado, destacándose buenas prácticas entre ellos. Al mismo tiempo, en los Grupos Focales algunos delegados mencionaron que les hacía falta un manual o documento que guiara la práctica puesto que muchas veces debían intervenir intuitivamente más que en base a un sustento teórico que orientara su labor. En base a esto, la cuarta dimensión se encuentra en un **nivel de desarrollo débil**.

En síntesis, el logro de las distintas dimensiones presentan distintos niveles de desarrollo: desde avanzado (dimensión 1) hasta débil (dimensión 4), lo que da cuenta que existen aspectos que

rescatar pero también que mejorar para un cumplimiento cabal de este estándar. Lo más destacable sin duda es la disponibilidad de los delegados y la continuidad de contacto entre usuarios y delegados, así como las estrategias de reconocimiento de logros y avances utilizadas por los delegados. Mientras que son los aspectos a mejorar tienen relación con el respeto a la auto-determinación de los jóvenes que debe traducirse en su incorporación efectiva durante la intervención y en la generación de manuales de consulta orientado a los delegados que orienten su práctica.

En conclusión, el logro de este estándar es incipiente ya que aun cuando la labor de los delegados destaca positivamente en tanto los usuarios reconocieron su disponibilidad y papel central en la motivación para el cambio y adherencia al programa, resulta necesario que los delegados comprendan la importancia de garantizar la autodeterminación de los jóvenes a través de estrategias que los involucren activamente en el diseño e implementación de sus planes de intervención o de trabajo, para la consecusión de los logros que se propone el programa. De igual manera, es fundamental que los delegados cuenten con un manual que cristalice las estrategias de abordaje de los usuarios y los obstáculos que pueden enfrentar durante el cumplimiento de su sanción o medida. Por último, el medio de verificación principal de este estándar es el reporte de una muestra no representativa de usuarios, por lo que las limitaciones de los resultados expuestos sugieren que se debiera avanzar en materializar las funciones del delegado en acciones concretas que permitan contar con verificadores representativos y objetivos para el monitoreo de su cumplimiento.

Estándar B-10: El mismo delegado debe mantenerse supervisando y acompañando al usuario durante todo el proceso de ejecución del programa, desde el ingreso hasta el egreso, a menos que se estime conveniente su cambio.					
Dimensión	***Desarrollo Débil***	***Desarrollo Incipiente***	***Desarrollo Satisfactorio***	***Desarrollo Avanzado***	***Medio de Verificación***
El delegado que se presenta en un inicio es el mismo que se mantiene y acompaña al usuario a lo largo de todo el proceso, para favorecer el vínculo entre ambos.	La OCA cuenta con un promedio mayor a 2 delegados por caso egresado durante el último año (****) (*****)	La OCA cuenta con un promedio en torno a 2 delegados por caso egresado durante el último año	La OCA cuenta con un promedio en torno a un delegado por caso egresado durante el último año (*) (**) (***)	La OCA cuenta con un promedio en torno a un delegado por caso egresado durante el último año . Además el organismo cuenta con estrategias que favorecen la adherencia de sus miembros y cuenta con un protocolo en caso de licencia (por enfermedad, maternidad, por ejemplo) de los delegados.	**Registro de intervenciones** **Grupos focales** **Protocolo en caso de licencia de delegado**
La calidad de la relación entre el delegado y el usuario deberá ser evaluada por el director del programa o coordinador técnico y en caso de que existan indicios de que esta relación no estuviese favoreciendo el programa de intervención, se gestionará un cambio de delegado, previo acuerdo con el ususario.	La OCA no establece reuniones entre director y delegado para evaluar la calidad de la relación sostenida con los usuarios (*) (****) (*****)	La OCA establece instancias sostenidas entre el director y delegado para evaluar la calidad de la relación delegado-usuario, pero no se considera información proveniente de los usuarios/as ni se establece su periodicidad (**)	La OCA establece diversas instancias para evaluar la calidad de la relación delegado-usuario considerando diversos insumos (como mecanismos de reclamo y encuestas de satisfacción de usuarios, reuniones directas con usuarios, y reuniones con delegados) (***)	La OCA establece diversas instancias para evaluar la calidad de la relación delegado-usuario considerando diversos insumos (como mecanismos de reclamo y encuestas de satisfacción de usuarios, reuniones directas con usuarios, y reuniones con delegados). Estas instancias se llevan a cabo con una periodicidad mensual.	**Planificación anual del programa** **Consideración de los mecanismos de reclamo de los usuarios/as (libro de reclamos, buzón, etc.)** **Encuestas de satisfacción de usuarios**
Fuente: Ley Responsabilidad Penal Adolescente; CEES - UC, 2012; Adler, y otros, 2016; Lam et al., 2013 ***PLE, **PLA, ***SBC, ****PSA, *****MCA**					

Tal como ya se ha adelantado (Estándar B-9), la continuidad de contacto entre delegado y usuario es esencial para construir un vínculo basado en la confianza (McNeill & Weaver, 2010). Aún más, la evidencia muestra que una crítica corriente por parte de los infractores juveniles se produce cuando éstos evidencian una disminución en las visitas domiciliarias, menos supervisión que la prometida en un principio y pocas reuniones uno a uno en la intervención, ya que todo esto llevaría a que los usuarios perciban que están siendo "solamente procesados" y no "intervenidos" (Adler, y otros, 2016). En la misma línea, se ha hecho notar que la calidad de los programas sociales-en general- se ve desafiada por la rotación del personal, y "Ello hace imprescindible que la continuidad del trabajo con los usuarios deba ser depositada en dispositivos de coordinación de equipos, de registros adecuados, de formalización de relaciones con otros actores, y no dejarse sólo en la memoria de las personas, pues al desvincularse, se pierde la experiencia y el conocimiento" (CEES-UC, 2012). Demás está decir que la rotación de los delegados y del personal involucrado en la intervención también afecta que se garantice el derecho a la confidencialidad de los usuarios, ya que se los obliga a exponer sus vidas a nuevos profesionales. Y justamente debido a la importancia de la vinculación entre delegado y usuario, se hace imprescindible que en las organizaciones existan instancias para evaluar que el vínculo sea terapeútico y que potencie el proceso de desistimiento. Debe tenerse en consideración que sin un monitoreo de otros miembros del equipo acerca de esta relación entre usuario y delegado se corre el riesgo de no pesquisar de manera temprana actitudes por parte de usuarios o delegados que podrían perjudicar la intervención, como eventuales manipulaciones por parte de usuarios a delegados o a la inversa, abusos de poder. De esta manera, se pondrá el foco en evaluar los programas de sanciones y medidas desde la perspectiva de la continuidad de los delegados durante el proceso de intervención y la existencia de instancias de monitoreo del vínculo entre delegado y usuario.

La **primera dimensión** se puede evaluar tras la revisión de los **Expedientes de Ejecución**, concluyendo que- en promedio- en PLE se registra una mayor rotación de delegados que en PLA, teniendo como promedio el primero dos delegados por caso (mientras que el segundo, uno). Esto puede ser consecuencia de que el indicador no se ajusta por la duración de la medida o sanción lo que implica no considerar que el promedio de permanencia (en la muestra) de PLA es de 10 meses, a diferencia de PLE, cuyo promedio es de dos años. Aún así, en el caso de PSA también se registra una mayor cantidad de delegados durante el cumplimiento del programa, siendo el promedio de 2,6. Por último, mencionar que tanto SBC como MCA, en la mayoría de los casos no existe rotación de delegado puesto que éste se mantiene durante el transcurso de toda la sanción. Por lo tanto PLA, SBC como MCA presentan un desarrollo avanzado, PLE uno satisfactorio y sólo PSA uno débil. No obstante los resultados anteriores, los hallazgos cualitativos dieron cuenta que una preocupación de los delegados es la percepción de una alta rotación de personal en sus cargos. En línea con esto, cerca de un cuarto (22,8%) de los directores de programas a nivel nacional identificó como un obstaculizador para la implementación de los mismos, la rotación del personal, de acuerdo a los resultados de la Encuesta a Directores de Proyectos. En este sentido considerando como indicador el promedio de delegados por usuario egresado, **la primera dimensión se encuentra en un nivel de desarrollo satisfactorio,** no obstante este resultado debe tomarse con cautela ya que no pudo ser confirmado por la percepción de delegados y directores de proyectos, por lo que no se descarta que la utilización de otro indicador pueda modificar el logro de esta dimensión.

La **segunda dimensión** del estándar, es posible evaluarla mediante la Encuesta a Directores de Proyectos. Los resultados de ésta arrojan que la instancia más utilizada para evaluar la relación

delegado-usuario es la consideración del buzón de sugerencias con 81%, lo cual es levemente mayor en las OCAs medianas y pequeñas (87,1% y 84,6%, respectivamente), en comparación a las grandes (78,2%). Mientras que la segunda estrategia más utilizada son las reuniones con delegados, las cuales se realizan en un 72,8% de los proyectos, cifra que es mayor en las OCAs grandes (77,2%), seguido por las pequeñas (69,2%) y luego las grandes (61,3%). Las reuniones de equipo acerca de la relación delegado-usuario se realizan en un 53,2% de los casos, siendo mayor en las OCAs pequeñas y medianas (61,5% y 61,3%, respectivamente) que en las grandes (48,5%). Llama la atención que lo menos usual es que los directores se reúnan directamente con los usuarios para evaluar la relación con su delegado, ya que esto ocurre según un 46,2% de los directores de proyectos. Por otra parte, al desagregar estos datos según región, se observa que la reunión con delegado se realiza menos en la región de Tarapacá, pero destaca Biobío con más de un 80% de proyectos que declaran realizarla, al igual que más de un 60% de los directores en esta región declararon realizar reuniones con el usuario. Asimismo, la consideración del buzón de sugerencias se realiza en menor medida en la Región de Antofagasta, pero se considera en gran medida en las regiones de Biobio y Valparaíso; mientras que, respecto a las reuniones con el equipo sobre la relación delegado-usuario, éstas disminuyen en la Región de Atacama y Coquimbo, pero aumentan en las regiones de la Araucanía y Biobio. En este sentido, cabe destacar que la región de Biobio aparece como la región que considera más instancias para evaluar la relación delegado-usuario.

Pero estos resultados no pueden analizarse sin considerar los resultados cualitativos, que dieron cuenta que los equipos suelen presionar a los usuarios a que participen periodicamente ingresando algún comentario al buzón de sugerencias, aún cuando se reconoce que los resultados de este ejercicio de consulta usuaria no tienen efecto alguno sobre la toma de decisiones de los programas. Aún más, los usuarios entrevistados rara vez identificaron que algún miembro distinto de su delegado les haya consultado por su relación con éste, ya que muy pocos reportaron haber tenido contacto con otros miembros del equipo alguna vez durante su experiencia en el programa.

En base a lo anterior, la segunda dimensión se encuentra en un **nivel de desarrollo incipiente** ya que aunque los directores reportan diversas instancias para evaluar la relación delegado-usuario, esta información no fue respaldada por los equipos de trabajo ni por los usuarios.

Tabla 64: Instancias del programa para evaluar la relación delegado-usuario, según tipo de OCA

	Clasificación OCAS			Total
	Pequeña	Mediana	Grande	
Consideración del buzón de sugerencias sobre el usuario	84,6%	87,1%	78,2%	81,0%
Reunión con el delegado	69,2%	61,3%	77,2%	72,8%
Reunión con el equipo sobre la relación delegado-usuario	61,5%	61,3%	48,5%	53,2%
Reunión con el usuario	38,5%	48,4%	47,5%	46,2%
Reunión con delegado y usuario al mismo tiempo	11,5%	25,8%	12,9%	15,2%
No contamos con instancias de evaluación de este tipo	3,8%	0,0%	2,0%	1,9%

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Directores de Proyectos. N= 158
Las categorías de respuesta no son excluyentes (pregunta de respuesta múltiple)

Tabla 65: Instancias del programa para evaluar la relación delegado-usuario, según región				
	Reunión con el delegado	Reunión con el usuario	Consideración del buzón de sugerencias sobre el usuario	Reunión con el equipo sobre la relación delegado-usuario
Tarapacá	25,0%	50,0%	75,0%	50,0%
Antofagasta	54,5%	27,3%	54,5%	45,5%
Atacama	80,0%	80,0%	80,0%	20,0%
Coquimbo	92,3%	30,8%	69,2%	38,5%
Valparaíso	70,0%	50,0%	90,0%	50,0%
Libertador Bernardo O'Higgins	66,7%	83,3%	66,7%	66,7%
Maule	58,3%	50,0%	91,7%	41,7%
Bío Bío	88,2%	64,7%	100,0%	70,6%
Araucanía	53,8%	23,1%	84,6%	69,2%
Los Lagos	75,0%	62,5%	100,0%	37,5%
Aysén	100,0%	0,0%	100,0%	100,0%
Magallanes	100,0%	33,3%	66,7%	100,0%
Metropolitana	84,2%	44,7%	73,7%	50,0%
Los Ríos	40,0%	20,0%	80,0%	60,0%
Arica y Parinacota	50,0%	50,0%	100,0%	100,0%
Total	72,8%	46,2%	81,0%	53,2%
Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Directores de Proyectos. N= 158				
Las categorías de respuesta no son excluyentes (pregunta de respuesta múltiple)				

El nivel de logro del presente estándar es incipiente, ya que los hallazgos señalan que aunque se evalúa un logro satisfactorio de la dimensión referente a la mantención del delegado durante el proceso de los usuarios en el programa (considerando el indicador de promedio de rotación de delegados por usuario que pudo obtenerse en base a los datos disponibles), la percepción de delegados y directores es que la rotación de delegados es una realidad que afecta la implementación de los programas. Por esto último, es fundamental que los programas avancen en estrategias e incentivos que apunten al logro de una mayor adherencia de los delegados en estos programas, con la finalidad de garantizar el interés superior del adolescente, evitando que sobre-expongan sus vidas a distintos profesionales durante el cumplimiento de la sanción o medida. Relacionado a lo anterior, otro aspecto relevante es la necesidad de que los equipos incorporen un monitoreo del vínculo delegado-usuario, a través de la participación de otros integrantes del equipo que puedan tomar decisiones a partir de diversas fuentes de información (buzones de sugerencias, encuestas de satisfacción y reuniones directas con los usuarios), ya que si bien la relación cercana y de confianza entre el delegado y el usuario ayuda a la adherencia de éste último, no debe convertirse en una relación de exclusividad debido a dos razones principales: (i) los programas deben pesquisar a tiempo si la relación entre ambos puede estar dando lugar a una transgresión de límites, como por ejemplo, en caso de manipulaciones, abusos de poder u otras situaciones

perjudiciales; (ii) también para garantizar la continuidad y coherencia de la intervención ante la eventual salida de un delegado.

4. Intervenciones Específicas

Estándar B-11: El diseño de la intervención incorpora prestaciones específicas de acuerdo a las necesidades de intervención de los usuarios.					
Dimensión	***Desarrollo Débil***	***Desarrollo Incipiente***	***Desarrollo Satisfactorio***	***Desarrollo Avanzado***	***Medio de Verificación***
El diseño del plan de intervención incorpora intervenciones específicas	El programa no incorpora las siguientes intervenciones específicas a: (a) sujetos con rasgos violentos; (b) para adolescentes que han cometido delitos sexuales. (****)	El programa incorpora al menos una de las siguientes intervenciones específicas para: (a) sujetos con rasgos violentos; (b) para adolescentes que han cometido delitos sexuales.	El programa incorpora al menos las siguientes intervenciones específicas para: (a) sujetos con rasgos violentos; (b) para adolescentes que han cometido delitos sexuales. (*) (**)	El programa incorpora las siguientes intervenciones específicas para: (a) sujetos con rasgos violentos; (b)para adolescentes que han cometido delitos sexuales; (c) otras intervenciones específicas según necesidades de intervención de usuarios identificadas.	**Registro de actividades y participantes.** **Grupos focales**
Fuente: Buzawa & Buzawa, 2003; McGuire, 2008; Lipsey y Wilson; 1998. ***PLE, **PLA, ****PSA.***					

Existen adolescentes infractores que presentan ciertas particularidades que deben ser parte de la intervención. Y es que todo aquel que implementa programas de intervención con el objetivo de prevenir o disminuir un comportamiento específico, asume que el programa o la intervención, considera algunos de los factores que, directa o indirectamente, causaron el comportamiento en cuestión. Estas causas generalmente proceden tanto del propio individuo como del entorno en que este se inserta. La evidencia subraya los valores morales anti sociales y los contextos morales anti sociales (lo que está bien o mal en una situación específica) en los que esté inserto el adolescente y la inhabilidad de los mismos para autocontrolarse como causas primarias de la delincuencia juvenil (Graña Gómez, Garrido Genovés, & González Cieza, 2007), así como también la hiperactividad y la impulsividad como aquellos factores individuales que mejor predicen el involucramiento futuro en el delito (Farrington, 1996). Este es el caso de los jóvenes que cometen delitos violentos, delitos sexuales y de violencia intrafamiliar.

En el caso de los primeros, la evidencia muestra que las estrategias cognitivas conductuales para el manejo de la agresión son efectivas a la hora de impactar en la reincidencia. A grandes rasgos, estas estrategias están orientadas a corregir distorsiones cognitivas a través del entrenamiento de habilidades cognitivas como autoconciencia, consideración de diversas alternativas antes de actuar, empatía, razonamiento y toma de decisiones efectiva, entre otros (Lipsey, Chapman, & Landenberger, 2001; Meichenbaum, 1995;Wilson et al., 2005).

En el segundo caso, los programas para adolescentes que han realizado delitos sexuales constituyen, debido a la complejidad y persistencia del comportamiento sexual antisocial, uno de los retos más importantes a que se enfrenta el tratamiento psicológico de los infractores (Redondo & Pueyo, 2009). Las principales características de las intervenciones para adolescentes que cometen delitos sexuales se refieren a cambiar la conducta y pensamientos del adolescente respecto del delito, desarrollar empatía por la víctima, barreras del abuso sexual, el ciclo del abuso sexual, los roles sexuales de género, distorsiones cognitivas, entregar conocimientos sobre sexualidad y desarrollar habilidades que los mantengan alejados de estos delitos (Ramírez Mora, 2002).

En el tercer caso, Lipsey y Wilson (1998) han destacado que la terapia individual estructurada, el entrenamiento en habilidades interpersonales y los programas cognitivos conductuales han mostrado eficientes en reducir la reincidencia en delitos violentos (incluyendo violencia doméstica) en sanciones en el medio libre para adolescentes. Además de estas intervenciones, McGuire (2008) señala que el autocontrol emocional, las habilidades interpersonales, las habilidades para resolver problemas y el entrenamiento en el control de la ira han mostrado efectos positivos con altos grados de confianza y validez científica en reducir el comportamiento agresivo de los jóvenes.

De esta manera, resulta de interés estudiar en qué medida la ejecución de los programas de sanciones y medidas en el medio libre reconocen estas necesidades específicas de los usuarios e incorporan una respuesta adecuada en términos de intervención.

Los resultados cualitativos indican, tal como se mencionó en la sección de evaluación de procesos, que los delegados manifestaron que no tenían las competencias necesarias para realizar intervenciones específicas ya que la gran mayoría de las OCAs no las consideran como parte estructural o necesaria del programa. Esto sin duda contrasta con lo declarado por un 60% de los directores de proyectos a nivel nacional que reportaron contar con una capacitación para intervenciones especializadas durante los últimos 12 meses. Pese a esto, diversos equipos compartían el enfoque general, de que las necesidades específicas de los usuarios deben responderse a través de derivaciones hacia prestaciones de la red de servicios, ya que los recursos de la subvención no son suficientes para cubrirlas. No obstante, algunas OCAs especialmente las medianas y grandes, cuentan con algunas intervenciones específicas, que si bien no se aplican de manera sistemática, son reconocidas tanto por los usuarios como por los profesionales, como un elemento co-ayudante de la intervención. Dentro de estas se destacan talleres para agresores sexuales, talleres para jóvenes que han sido víctimas de violencia, talleres de habilidades sociales y de competencias emocionales. Al no ser éstas prácticas sistemáticas, el análisis documental de los registros de actividades contenidos en los expedientes individuales no permitieron respaldar la realización de prestaciones específicas.

Un último punto que debe considerarse son los alcances de este estándar para los programas de medidas, ya que por ejemplo, en el caso particular de PSA, los actores intervinientes visibilizaron las dificultades para implementar intervenciones específicas con sus usuarios, debido a que, aunque se pesquisen necesidades particulares debe primar su calidad de imputados, por lo que se requiere que se resuelva el diseño jurídico y el técnico para que los equipos tengan claridad sobre sus labores.

Aunque los verificadores son limitados, se puede plantear que el desarrollo del presente estándar es débil, ya que los programas no cuentan (o no pudieron dar cuenta) de implementar intervenciones específicas que atiendan a las características de los jóvenes que cometen delitos violentos, delitos sexuales y delitos de violencia intrafamiliar. Los resultados cualitativos mostraron que en general los delegados no cuentan con la formación ni herramientas profesionales para el abordaje de estos casos. Ahora bien, para el logro de este estándar se observa una brecha de acuerdo a la complejidad de las OCAs: nuevamente las más grandes y con más recursos tienen un mejor desempeño en cuanto al logro de intervenciones que den respuesta a las necesidades de los usuarios. Si bien el bajo desempeño de este estándar no sorprende en el marco de una falta de fundamentación teórica general de las intervenciones (Estandar B-1), el reconocimiento y respuesta a las particularidades de algunos usuarios es la única vía para que los programas resulten efectivos en la prevención de la reincidencia.

C. Eje Gestión

Este eje reúne estándares que definen los elementos fundamentales de la gestión organizacional que conribuyen a asegurar la calidad de los programas de sanciones y medidas en el medio libre, ya que el funcionamiento interno de las OCAs puede tener un impacto tan grande como la propia intervención para el usuario. Dentro de dichos elementos destaca la organización interna de las OCAs, la estandarización de procedimientos que regula la conducta de los miembros, los recursos humanos y finacieros, la infrasestructura y finalmente, la gestión de redes, que aparece como un nodo clave para responder adecuadamente a las necesidades de los usuarios. En suma, el eje de gestión se compone de 12 estándares.

Organización interna	➢ *Estándar C‑1: La OCA cuenta con capacidades de liderazgo estratégico para guiar a sus miembros en torno a la misión, visión y metas que se propone (La propia OCA)*
	➢ *Estándar C‑2: La OCA realiza jornadas de autoevaluación definidas periódicamente en torno al logro de estándares de calidad establecidos*
Estandarización de procedimientos	➢ *Estándar C‑3: La organización cuenta con protocolos de acción referentes a todos los aspectos que deben manejar de manera estandarizada los equipos*
Recursos Humanos	➢ *Estándar C‑4: La OCA se asegura de que todos los profesionales del proyecto cuenten con las competencias necesarias para desarrollar su trabajo y respondan a las necesidades de la organización*
	➢ *Estándar C‑5: La OCA se encarga de que los profesionales reciban capacitación de manera permanente e inducción para realizar su trabajo de manera óptima*
	➢ *Estándar C‑6: La OCA asegura a los profesionales condiciones laborales que aseguren su integridad y bienestar*
	➢ *Estándar C‑7: La OCA cuenta con estrategias de autocuidado*
Recursos Financieros	➢ *Estándar C‑8: La institución cuenta con una planificación temporalizada de gastos y administración de recursos a nivel central, que permite la óptima ejecución de los programas*
	➢ *Estándar C‑9: La OCA cuenta con la infraestructura y equipamiento adecuados para el logro de los objetivos.*
Gestión de redes	➢ *Estándar C-10: La OCA dispone de vínculos colaborativos con el sistema judicial*
	➢ *Estándar C-11: La OCA dispone de vínculos colaborativos con otros programas enmarcados en LRPA*
	➢ *Estándar C-12: La OCA dispone de vínculos colaborativos con otras instituciones sociales relevantes*

1. Organización interna

Los estándares relativos a la organización interna se enfocan en la capacidad de las OCAs para conducir a sus miembros en torno a los lineamientos que se propone de acuerdo la evaluación periódica de su propia gestión como institución. De ahí que se propongan estándares en torno a las capacidades de liderazgo y de monitoreo de la gestión.

1.1. Liderazgo

Estándar C-1: La OCA cuenta con capacidades de liderazgo estratégico para guiar a sus miembros en torno a la misión, visión y metas que se propone (La propia OCA)					
Dimensión	***Desarrollo Débil***	***Desarrollo Incipiente***	***Desarrollo Satisfactorio***	***Desarrollo Avanzado***	***Medio de Verificación***
Los miembros de la OCA conocen, adoptan e incorporan en su trabajo la misión, visión y valores de la institución	No existe, o los miembros no conocen la misión, visión y valores de la institución. (*) (**) (***) (****) (*****)	Existe una definición por parte de la OCA y una semántica o un discurso que muestra que los miembros la conocen, pero no se visibiliza en conductas consistentes.	Existe un discurso compartido que resalta el propósito de la organización y del programa que los equipos manejan y manifiestan, si bien, existen quejas sobre la inconsistencia que los mismos observan en la práctica.	Existe conocimiento amplio de la misión, visión y los valores de la institución, los miembros dicen que existe consistencia entre esos y las conductas y prácticas que observan. Existe además una encuesta de clima organizacional o instrumento similar que mide este conocimiento.	**Encuesta al director de los programas** **Grupos focales:** **Los discursos y la semántica cotidiana exhiben identificación de los miembros con la Misión, la misión y los valores.** **Se aplican encuestas de clima o similares que incluyen ítems relevantes al tema.** **Encuesta a Directores de OCAs**
Los miembros de la OCA conocen, adoptan e incorporan en su trabajo los planes de trabajo anual de acuerdo a las metas institucionales	No existen o no son conocidos los planes de trabajo anual (*) (***) (****) (*****)	Existe una planificación para el logro de metas institucionales, pero no se establece adecuadamente su periodicidad o bien, no se efectúa un monitoreo sistemátcio en base a indicadores (**)	Existe un plan de trabajo anual para el logro de metas institucionales, el cual se estructura en base a indicadores que se monitorean al menos anualmente	Existe un plan de trabajo anual para el logro de metas institucionales, el cual se estructura en base a indicadores que se monitorean al menos anualmente. Además, los miembros de la OCA conocen este	**Se aplican encuestas de clima o similares que incluyen ítems relevantes al tema.** **Planes de trabajo anual.** **Encuesta a Directores de OCAs**

				plan, lo adoptan e incorporan en su trabajo de manera consistente, proveen de sentido al trabajo y a las actividades y conductas realizadas por los miembros en distintas circunstancias.	**Grupos focales**

Fuente: CEES - UC, 2012.

***PLE, **PLA, ***SBC, ****PSA, *****MCA**

El liderazgo debe entenderse como un proceso por el cual la dirección del programa transmite su visión, misión y valores al equipo de trabajo, conduce y verifica el desempeño de los equipos y elabora planes de acción específicos para orientarlo, que consideran el establecimiento de objetivos institucionales concretos a corto, mediano y largo plazo (CEES - UC, 2012). Una de las ventajas de un liderazgo efectivo que suele pasarse por alto, es generar en los miembros del oroganismo un sentido de pertenencia que promueve su adherencia, proyección laboral y compromiso. De esta manera a continuación se exponen los resultados respecto a la capacidad de liderazgo de las OCAs que ejecutan programas de justicia juvenil de sanciones y medidas en el medio libre.

La **primera dimensión** del Estándar C-1 (Los miembros de la OCA conocen, adoptan e incorporan en su trabajo la misión, visión y valores de la institución) puede medirse a partir de tres fuentes de información. Primero,a través de la **Encuesta a Directores de OCAs** se les consultó (a través de una pregunta abierta) sobre los mecanismos a través de los cuales la institución asegura que sus miembros se orienten al cumplimiento de su visión y misión, tras el análisis de la información, los más mencionados son: a través de la inducción de personal, difusión con el personal de la misión, visión, valores y reglamento interno; asesoría, seguimiento y supervisión desde la dirección central (cinco menciones cada uno). Le siguen a estos mecanismos: entregar espacios de diálogo y realizar actividades de capacitación (cuatro menciones cada uno) y planificación de la organización (fijando metas e identificando estrategias) y selección de personal idóneo (tres menciones cada uno). Solamente dos directores no mencionaron ningún mecanismo para estos fines. Al triangular esta información con una segunda fuente de información, constituida por la Encuesta a Directores de Proyectos, se obtiene que un 88% de éstos declaró que su equipo participó en una capacitación acerca de la misión y visión institucional durante su inducción, mientras que sólo un 31,6% afirmó que se capacitó a su equipo en este ámbito durante los últimos 12 meses.

Sin embargo, al contrastar lo reportado por los directores (de OCA y proyecto) con los discursos de los delegados en los Grupos Focales, no fue posible confirmar que existieran mecanismos regulares a través de los cuales las OCAs desplegaran su liderazgo. En efecto, lo más común fue que los delegados de las distintas líneas programáticas de una misma OCA no pudieran identificar o bien no coincidieran respecto a la misión y visión de la OCA. Así mismo, de forma frecuente los delegados mencionaron que “el sello” de su trabajo, fuera propio del equipo puntual que ejecutaba un proyecto más que atribuible a la línea programática o al organismo. De hecho, un ejemplo que da cuenta de la autonomía con la que operan los proyectos de muchas organizaciones es que justamente a propósito de la instancia del grupo focal los miembros de un mismo organismo “se enteraban” sobre el funcionamiento del resto de los proyectos: desde las metas que los guiaban, la forma de desarrollar la intervención (instrumentos, procedimientos,enfoques u otros), las condiciones laborales que tenían, por lo que no sorprendía que a la hora de buscar un hilo conductor (misión, visión, metas) no supieran que responder. De todas formas, existen excepciones de equipos de algunas organizaciones (3 de las 19 participantes[43]) en las que los equipos mencionaron una misión y visión común, así como mecanismos (jornadas periódicas, encuestas de clima laboral) a través de los cuales la organización ejercía liderazgo. En este sentido, **la primera dimensión presenta un nivel de**

[43] Estas organizaciones son: Congregación Religiosos Terciarios Capuchinos, Organización Comunitaria Funcional Centro Cultural y Educacional Arcadia; Corporación de Oportunidad y Acción Solidaria Opción

desarrollo débil, considerando que en general los miembros de la OCA no pudieron dar cuenta de la visión, misión o valores de la institución.

Tabla 66: Mecanismos a partir de los cuales la OCA se asegura de que sus miembros se orienten al cumplimiento de la visión y misión institucional

	Frecuencia (*)
Inducción del personal	5
Difusión con el personal de misión, visión, reglamento interno, valores	5
Asesoría, seguimiento y supervisión de los proyectos desde la dirección central	5
Brindando espacios de diálogo y comunicación (jornadas de reflexión y desarrollo interno)	4
Realización de actividades de capacitación	4
Planificación de la organización (fijar metas y objetivos, identificar estrategias)	3
Selección del personal idóneo	3
No menciona	2

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Directores de OCAs. N= 22
(*) La frecuencia corresponde al número de menciones. En la tabla solamente se presentan aquellos que tuvieron al menos 3 menciones.

En cuanto a la **segunda dimensión**, del Estándar C1 (Los miembros de la OCA conocen, adoptan e incorporan en su trabajo los planes de trabajo anual), ésta es posible medirla a partir de la Encuesta a Directores de OCAs. Según esta fuente, solamente 9 de las 22 organizaciones participantes del estudio reportaron que se fijan metas anualmente; mientras que 5 cada dos años o más. Respecto al medio a través del cual se monitorea el cumplimiento de metas, sólo 7 afirmaron que elaboran planes de trabajo que explicitan indicadores de acuerdo a cada meta y se evalúan anualmente, 5 manifestaron que se elaboran reportes frecuentes sobre el avance del logro de metas explícitas, y 3 que esto se lleva a cabo en base a apreciaciones cualitativas. Por último, en relación a la periodicidad con la que se monitorean resultados, 6 de las 22 OCAs afirmaron que esto se realiza de forma anual, 3 de forma semestral y 3 trimestralmente. Esto muestra que por la mayoría de las OCAs no cuenta con una planificación anual estructurada en base a indicadores ni metas que permita el monitoreo del logro de su propósito como institución.

Por otro lado, tal como se adelantó en los resultados de la dimensión anterior, la información cualitativa indica que los delegados en general no identificaron metas institucionales, a partir de las cuales deben guiar su actuar. No obstante, algunos equipos coincidieron en reconocer que las metas institucionales coincidían con dar respuesta a los requerimietos de SENAME y del Sistema de Justicia, más que plantearse metas propias de la institución que fueran coherentes con su misión o visión. En este sentido **la dimensión 2 de este estándar está en un nivel de desarrollo incipiente,** debido a la falta de estructuración de la planificación institucional y las deficiencias en transferirlas a sus miembros.

Tabla 67: Información relativa a la fijación y monioreo de metas en las OCAs		
		Frecuencia
Periodicidad con la que se fijan metas institucionales	No orientamos nuestro trabajo a través de metas	1
	Fijamos metas institucionales cada 2 años o más	5
	Fijamos metas institucionales anualmente	9
	Otro (especifique)	5
Medios a partir de los cuales monitorean el cumplimiento de metas institucionales	Evaluamos los logros en base a apreciaciones cualitativas.	3
	Elaboramos planes de trabajo que explicitan indicadores de acuerdo a cada meta, que son evaluados anualmente	7
	Establecemos metas explícitas, que se monitorean a través de reportes frecuentes sobre el avance en su logro	5
	Otro (especifique)	4
Periodicidad con la cual se monitorean los resultados	Anualmente	6
	Semestralmente	3
	Trimestralmente	3
	Otro (especifique)	1
Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Directores de OCAs. N= 22		

Se evidenció que este estándar presenta un desarrollo incipiente, debido a que las OCAs mostraron falencias en su capacidad para generar un liderazgo estratégico. Esto se ve reflejado en dos aspectos: primero, porque a la luz de los resultados cualitativos, tienen dificultades para socializar la misión, visión y valores de la institución, ya que los equipos generalmente no reconocieron las directrices institucionales que guiaban su trabajo; y en segundo lugar, se observó que la mayoría de las OCAs no cuentan con una planificación anual estructurada en base a metas explícitas ni indicadores que permitan el monitoreo de su logro, sino que las únicas metas con la que se guían los equipos responden a dar respuesta a los requerimientos externos (SENAME y Sistema de justicia), aun cuando estos varíen o en ocasiones puedan parecer contradictorios.

1.2. Monitoreo de la gestión (auto-evaluación)

Estándar C-2: La OCA realiza jornadas de autoevaluación definidas periódicamente en torno al logro de estándares de calidad establecidos					
Dimensión	***Desarrollo Débil***	***Desarrollo Incipiente***	***Desarrollo Satisfactorio***	***Desarrollo Avanzado***	***Medio de Verificación***
El organismo define dentro de su planificación la realización de jornadas de autoevaluación sean aquellas realizadas por ley (Ley Nº 2032) o bien por desarrollo propio	El organismo no explicita dentro de su planificación anual jornadas de autoevaluación (*****)	El organismo explicita dentro de su planificación anual reuniones anuales que incorporan a las jefaturas de equipos y dirección de la organización, para autoevaluar el desempeño del programa en torno a criterios de calidad (*) (**) (***) (****)	El organismo explicita dentro de su planificación anual jornadas semestrales que incorporan a directores de programas y a los equipos de trabajo de cada programa ejecutado para autoevaluar el desempeño del programa enfocándose en criterios de calidad de las prestaciones ofrecidas a los usuarios (en torno a indicadores cualitativos y cuantitativos de desempeño y/o resultados), buscando establecer prioridades para su mejoramiento	El organismo explicita dentro de su planificación anual, reuniones semestrales que incorporan a directores de programas y a los equipos de trabajo de cada programa ejecutado para autoevaluar el desempeño del programa enfocándose en criterios de calidad de las prestaciones ofrecidas a los usuarios (en torno a indicadores cualitativos y cuantitativos de desempeño y/o resultados), buscando establecer prioridades para su mejoramiento, se discute, negocia, analiza conjuntamente los planes de acción a seguir. Se reflexiona sobre objetivos y actividades de los programas. Además, cuenta con un documento que sistematiza los aprendizajes institucionales y cambios introducidos.	**Planificación anual del organismo y/o cada programa ejecutado por éste** **Registros de actas u otro documento de sesiones de análisis o reuniones de autoevaluación.** **Documentos de cambios introducidos a propósito de las reuniones.** **Encuesta a Directores de OCAs** **Encuesta a Directores de Proyectos**
El organismo considera en la planificación de cada programa ejecutado las expectativas de los usuarios y usuarias	No existe planificación o bien no existen mecanismos de consulta usuaria.	La OCA cuenta con mecanismos de consulta de satisfacción usuaria (estandarizados o no estandarizados) pero no se incorporan sus resultados en la planificación o al	Se considera en la planificación de cada programa ejecutado la consideración de reuniones dedicadas a discutir y visibilizar las expectativas y necesidades de los usuarios y usuarias,	Se considera en la planificación de cada programa ejecutado la consideración de reuniones dedicadas a discutir y visibilizar las expectativas y necesidades de los usuarios y las usuarias en base a un análisis de la información disponible (Encuesta	**Planificación anual de los programas ejecutados por la OCA** **Encuesta a Directores de Proyectos** **Grupos focales a los equipos**

	(*) (***) (****) (*****)	menos no se incorpora de forma explícita. (**)	en base a un análisis de la información disponible (Encuesta de satisfacción usuaria, reuniones, análisis de caso)	de satisfacción usuaria, reuniones, análisis de caso). Dicha información se analiza periódicamente con rigor metodológico. Los elementos que surgen de esos análisis se consideran como una premisa a considerar en la determinación de cambios o continuidades respecto de prestaciones o el proceso por el que se llevan a cabo que se detallan en la planificación estratégica.	**ejecutores** **Encuesta de satisfacción usuaria (cuestionario) y base de datos de la misma.**
El organismo considera las evaluaciones de SENAME en su planificación	El organismo no responde ante las evaluaciones de SENAME con un plan de acción (**) (***) (****) (*****)	El organismo define como responsabilidad y tarea exclusiva de los directores el diseño de planes de acción orientados a introducir los ajustes necesarios al proyecto a partir de las evaluaciones de SENAME. (*)	El organismo define como responsabilidad y tarea sólo de algunos de sus miembros el diseño de planes de acción orientados a introducir los ajustes necesarios al proyecto a partir de las evaluaciones de SENAME. Además, el organismo realiza reuniones con los equipos para analizar y difundir esta información.	El organismo define como responsabilidad y tarea conjunta de los equipos ejecutores de los proyectos el diseño de planes de acción orientados a introducir los ajustes necesarios al proyecto a partir de las evaluaciones de SENAME. Además, el organismo realiza reuniones con los equipos para analizar y difundir esta información.	**Planificación que incluya recolección de lineamientos y circulares actualizados de SENAME** **Registros de actas u otro documento de sesiones de análisis o reuniones de actualización sobre SENAME.** **Cambios en la planificación que responda a nuevos requerimientos de SENAME.** **Encuesta a Directores de Proyectos**
Fuente: Youth Justice Board for England and Wales, 2013; CEES - UC, 2012. ***PLE, **PLA, ***SBC, ****PSA, *****MCA**					

El monitoreo de la gestión puede ser considerado un proceso de "autoevaluación" puesto que su función es evidenciar cómo está funcionando la organización en los distintos niveles de la misma: desde la entrega del servicio a los usuarios, hasta el impacto de las condiciones y exigencias que han variado desde el entorno (Por ejemplo, cambios en la legislación) para las rutinas de los equipos de trabajo. La regularidad con que una organización lleva a cabo este proceso es relevante, ya que permite comparar en el tiempo los cambios, facilitadores y obstaculizadores que hayan surgido y tomar decisiones institucionales informadas (Youth Justice Board for England and Wales, 2013).

De manera que, para que una "auto-evaluación" resulte beneficiosa para la toma de decisiones institucionales, debe considerar algunos elementos como: la participación de todos los miembros de la organización, el punto de vista de los usuarios y el marco institucional en el que se inserta. Ya que de esta manera es posible obtener un diagnóstico integral de la forma en que ha operado la institución, y así, se abre la posibilidad de diseñar mejoras que se incorporen en la planificación de la organización (CEES - UC, 2012). Por esto, es relevante estudiar la forma en que las OCAs reflexionan y monitoreaan su gestión.

La **primera dimensión** del Estándar C-2, es posible medirla a partir de la **Encuesta a Directores de OCAs**. Según esta fuente, la mayoría (18 de 22) de los directores de las organizaciones participantes del estudio, afirmaron que dentro de su organización existen instancias de autoevaluación y, además, 13 de ellos indicaron que estas instancias se realizan de forma anual, mientras que 4, indicaron que semestralmente. Por otro lado, respecto a los miembros que participan en las jornadas de auto-evaluación, se obtuvo que la mayoría de las OCAs (15) declararon que participan los directores de proyecto, seguido por 11 OCAs que mencionaron la participación de los jefes técnicos de proyecto, mientras que llama la atención que menos de la mitad (10) de los directores de las OCAs declararon que participan los equipos técnicos. Y es que resulta preocupante que el involucramiento de los equipos técnicos en las jornadas de autoevaluación no sea una práctica generalizada, debido a que éstos cumplen un rol fundamental en la implementación de los programas y en el trato directo con los usuarios.

Ahora bien, al consultar a los directores de las OCAs sobre el contenido de las instancias de autoevaluación, las más nombradas por los directores fueron: medición de cumplimiento de metas y objetivos (nueve menciones), evaluación del desempeño individual (cinco menciones) y realización de planificación anual (tres menciones).

Tabla 68: Características relativas a las instancias de evaluación realizadas por las OCAs

		Frecuencia
Existencia de instancias de autoevaluación	Sí	18
	No	2
Periodicidad de instancias de autoevaluación	Semestralmente	4
	Anualmente	13
	Cada dos años	1
Participantes en las instancias de	Directores de proyecto	15

autoevaluación	Jefes técnicos de proyecto	11
	Equipos técnicos	10
En qué consisten las instancias de autoevaluación (*)	Medir cumplimiento de metas y objetivos de los proyectos	9
	Evaluación del desempeño individual	5
	Realización de la planificación anual	3
	No menciona	4

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Directores de OCAs. N= 22
***(*) La frecuencia corresponde al número de menciones. En la tabla solamente se presentan aquellos que tuvieron al menos 3 menciones*.**

Por otra parte, en la **Encuesta a Directores de Proyectos**, se consultó a los respondientes ¿De qué manera el proyecto evalúa su desempeño? , obteniéndose que sólo un 43% de los proyectos evalúa su desempeño a través de metas y plazos definidos evaluables a partir de indicadores y medios de verificación. Se debe notar que existe una brecha con respecto a esta última práctica ya que se observa que en las medianas esta cifra aumenta a 48,3%, seguido por las grandes con 43,8% y, por último, cae bastante en las organizaciones pequeñas, con un 36%, por lo que el monitoreo de la gestión de la mayoría de las OCAS de baja complejidad no el menos estructurado en térmios comparativos. Asimismo, un 25,2% de los directores de proyectos afirma que la evaluación es realizada a través de las instancias de evaluación externa que lleva a cabo SENAME, cifra que nuevamente es marcadamente superior en las OCAs medianas (27,6%) y grandes (26,8%) en comparación a las pequeñas (16%). Además, las jornadas de autoevaluación de los equipos, corresponden al medio utilizado sólo por un 15,2% de los proyectos, siendo éste más utilizado en las OCAs pequeñas (28%) que en las grandes y medianas (13,4% y 10,3%, respectivamente).

Considerando los resultados de ambas encuestas sorprende que aún considerando los sesgos por auto-reporte,la mayoría de los directores –tanto a nivel de OCA como de proyecto- no reportaron contar con instancias de reflexión institucional, además, de acuerdo a lo reportado por ambos actores encuestados, no es común que estas instancias sean concebidas como participativas.

Tabla 69: Mecanismos mediante los cuales la OCA evalúa el desempeño del equipo, según tipo de OCA

	Clasificación OCAS			Total
	Pequeña	Mediana	Grande	
A través de jornadas de autoevaluación de los equipos	28,0%	10,3%	13,4%	15,2%
A través de metas y plazos definidos	8,0%	3,4%	5,2%	5,3%
A través de metas y plazos definidos, evaluables a través de indicadores y medios de verificación	36,0%	48,3%	43,3%	43,0%
A través de las instancias de evaluación externa realizada por supervisores SENAME	16,0%	27,6%	26,8%	25,2%
Otro (especifique)	12,0%	10,3%	11,3%	11,3%

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Directores de Proyectos. N= 158

Por último, a partir del **Análisis Documental** se identificó que SENAME requiere que cada proyecto ejecutado por las OCAs cuente con un Plan Anual estructurado de acuerdo a objetivos definidos de antemano por el servicio. Dentro de estos objetivos, se encuentra el de *"Desarrollar procesos de*

sistematización, evaluación, seguimiento y retroalimentación con el fin de generar intervenciones de calidad", a partir del cual se define que las Organizaciones tienen la obligación de realizar un monitoreo al nivel de cada proyecto que ejecutan, para dar el contenido específico (metas, indicadores y medios de verificación) que darán forma al Plan Anual de acuerdo a la propuesta de cada proyecto. Al respecto, se valora como positivo que la Unidad Responsable establezca un requerimiento orientado a la auto-evaluación y entregue una guía que estructure este proceso, aunque se observó que el formato no da pie para que los proyectos logren plasmar los resultados de una auto-evaluación efectiva o de una planificación significativa, ya que en muchos casos las actividades se repiten, las metas son similares y las modificaciones de un año a otro son mínimas. No obstante, se tiene que considerar que este estudio requirió que los mismos programas adjuntaran su planificación anual (en la Encuesta a directores de Proyectos), por lo que se brindó la libertad para que los directores complementaran dicho "formulario tipo" con información complementaria, pero no fue el caso: los proyectos se limitaron a adjuntar el contenido mínimo exigido por SENAME.

En este sentido se puede señalar que la **dimensión número uno del estándar C-2 se encuentra en un nivel de desarrollo incipiente,** considerando que (i) menos de la mitad de los directores de organismo reportaron realizar auto-evaluaciones orientadas a medir el cumplimiento de metas y objetivos, (ii) además de que estas instancias no contemplan la participación de los equipos de trabajo; y finalmente (iii) se encontró que la mayoría de los proyectos de los organismos no presenta un mayor desarrollo de su Plan de Trabajo Anual.

En relación a la **segunda dimensión** el estándar C-2 (El organismo considera en la planificación de cada programa ejecutado las expectativas de los usuarios y usuarias), es importante mencionar– tal como se señaló en los resultados del estándar B-6 – que de acuerdo a la Encuesta a Directores de Proyectos, sólo la mitad (51,9%) de los directores reportaron contar con una Encuesta de Satisfacción Usuaria, pero de éstos, se debe agragar que menos del 40% respaldaron su declaración adjuntando este instrumento, que se comprende como una herramienta central para la toma decisiones fundamentadas que mejoren la calidad de la intervención. Estos resultados se deben complementar con la información cualitativa, ya que los delegados rara vez mencionaron el uso de una encuesta de satisfacción usuaria[44], así como indicaron que tanto éstos como los datos obtenidos de los buzones de sugerencias dirigidos a los no tenían efecto sobre la planificación del programa. En base a esto, **la dimensión número dos tiene un nivel de desarrollo incipiente**, considerando que las fuentes de información obtenidas no permiten dar cuenta que los programas incorporen las expectativas y necesidades de los usuarios en su planificación.

En relación a la **tercera dimensión del estándar C-2** (el organismo considera las evaluaciones de SENAME en su planificación), según la Encuesta a Directores de Proyectos, un 36,8% afirma que durante los últimos 12 meses ha sido evaluado con observaciones por parte de SENAME luego de

[44] En los casos en que los equipos reportaron utilizar una encuesta de satisfacción usuaria, evidenciaron problemas para que los usuarios comprendieran el instrumento. En efecto, el análisis documental evidencia varias falencias de las encuestas de satisfacción usuaria utilizados por las OCAs (Ver Anexos).

las supervisiones técnicas a su desempeño[45], cifra que aumenta en la medida que disminuye el tamaño de la OCA: desde un 34% en las grandes a 46,2% en las pequeñas. Este último dato no es menor, ya que aún con los sesgos que podrían atribuirse al auto-reporte de las observaciones (indicando una subestimación), casi la mitad de las OCAs pequeñas dieron cuenta de no estar cumpliendo de manera satisfactoria con los requerimientos de SENAME. Junto a lo anterior, es relevante considerar la gestión de las OCAs con respecto a los mecanismos a través de los que se aseguran que los miembros de sus proyectos se guíen por los planes de acción definidos para superar las deficiencias detectadas. En este ámbito, la mitad (50%) afirmó que esto se realiza mediante jornadas de difusión de los planes de acción, cifra que es mayor en las OCAs grandes (60,6%), en comparación a las medianas (45,5%) y, especialmente, las pequeñas (25%). Del mismo modo, sólo en un 30,4% de los proyectos se redactan planes de acción en conjunto con los miembros del equipo, lo cual es bastante menor en las OCAs pequeñas (donde solamente llega a 16,7%), mientras que en las grandes y medianas aumenta bastante (a 30,3% y 45,5%, respectivamente). En cuanto al **nivel de desarrollo de esta tercera dimensión, se puede plantear que este es incipiente**, ya que menos de la mitad de los proyectos cuenta con mecanismos participativos para el diseño de planes de acción.

[45]Estas supervisiones son periódicas y se irientan a verificar y exigir el cumplimiento efectivo de los compromisos de los proyectos, convenios y planes de trabajo.

Tabla 70: Características relativas a las evaluaciones que realiza SENAME a las OCAs, según tipo de OCA					
		Clasificación OCAS			Total
		Pequeña	Mediana	Grande	
El proyecto ha sido evaluado con observaciones por parte de SENAME	Sí	46,2%	37,9%	34,0%	36,8%
	No	50,0%	62,1%	66,0%	62,5%
	No sabe	3,8%	0,0%	0,0%	0,7%
De qué manera se asegura que los miembros del proyecto se guíen por los planes de acción definidos para superar las deficiencias detectadas	A través de jornadas de difusión de los planes de acción	25,0%	45,5%	60,6%	50,0%
	A través de la redacción de los planes de acción en conjunto	16,7%	45,5%	30,3%	30,4%
	Los planes de acción no aplican a todos los miembros del equipo	16,7%	9,1%	6,1%	8,9%
	Otro (especifique)	41,7%	0,0%	3,0%	10,7%
Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Directores de Proyectos. N= 158					

Con todo, el nivel de desarrollo del estándar es incipiente, ya que pese a que un alto porcentaje de directores reportan realizar jornadas de autoevaluación, se evidenció que pocas OCAs incorporan la participación de los equipos ejecutores en estas instancias, aun cuando cumplen un rol fundamental en la implementación de los programas. Además, se evidenció que la auto-evaluación de las OCAs generalmente no incorpora de forma resolutiva la perspectiva de los usuarios—en efecto son pocas las organizaciones que cuentan con un instrumento de consulta usuaria—lo que es más frecuente en el caso de las OCAs de menor complejidad. En síntesis, la auto-evaluación vigente no incorpora a todos los actores relevantes del proceso, dejando de lado principalmente a aquellos que ejecutan y participan de los programas

2. Estandarización de procedimientos

La estandarización de procedimientos contribuye de forma relevante a la capacidad organizacional, ya que permite documentar rutinas de trabajo, competencias y saberes individuales y grupales para estabilizarlas como capacidades propias de la organización. Esa estabilización implica la transformación de dichas competencias y saberes en dispositivos (como protocolos y guías de acción, entre otros) que permiten regular la conducta de los miembros y orientar sus esfuerzos hacia los propósitos del programa y OCA. De manera fundamental, el logro de la estandarzación de procedimientos, permite que los programas tengan la capacidad de desempeñar sus actividades aún cuando cambian sus integrantes.

Estándar C-3: La organización cuenta con protocolos de acción referentes a todos los aspectos que deben manejar de manera estandarizada los equipos					
Dimensión	***Desarrollo Débil***	***Desarrollo Incipiente***	***Desarrollo Satisfactorio***	***Desarrollo Avanzado***	***Medio de Verificación***
FUNCIONAMIENTO Y PRESTACIONES					
Flujo de prestaciones básicas	La OCA no cuenta con un protocolo de flujo de prestaciones básicas, y tampoco sus miembros pueden dar cuenta de su existencia (**) (****) (*****)	La OCA no cuenta con un protocolo de flujo de prestaciones básicas; o bien, cuenta con un protocolo cuyo contenido es muy amplio y poco específico (No se definen las prestaciones, los encargados de las mismas o el público objetivo, etc.); pero en cualquier caso, el equipo da cuenta que existe un procedimiento estandarizado.	La OCA cuenta con un protocolo de flujo de prestaciones básicas cuyo contenido es claro y específico. Además el equipo da cuenta que conoce y aplica dicho protocolo. (*) (***)	La OCA cuenta con un protocolo de flujo de prestaciones básicas cuyo contenido es claro, específico y al cual suscriben todos los miembros del equipo.	**Protocolos** **Grupos focales**
DERIVACIÓN SALUD MENTAL Y FÍSICA					
Derivación Salud física	En caso de identificar un problema de salud, la OCA no cuenta con un protocolo de derivación del usuario a un centro de atención especializado, y tampoco sus miembros pueden dar cuenta de su existencia (*) (**) (***) (****) (*****)	En caso de identificar un problema de salud, la OCA no cuenta con un protocolo de derivación del usuario a un centro de atención especializado; o bien, cuenta con un protocolo cuyo contenido es muy amplio y poco específico (No se definen las prestaciones, los encargados de las mismas o el público objetivo, etc.); pero en cualquier caso, el equipo da cuenta que existe un procedimiento	En caso de identificar un problema de salud, la OCA cuenta con un protocolo de derivación del usuario a un centro de atención especializado y una estrategia de acompañamiento y monitoreo del usuario. Además el equipo da cuenta que conoce y aplica dicho protocolo.	En caso de identificar un problema de salud, la OCA cuenta con un protocolo de derivación del usuario a un centro de atención especializado con el cual tienen convenio, y una estrategia de acompañamiento y monitoreo al cual suscriben todos los miembros del equipo.	**Protocolos** **Grupos focales**

		estandarizado.			
Derivación abuso de sustancias	En caso de identificar un problema de abuso de sustancias, la OCA no cuenta con un protocolo de derivación del usuario a un centro de atención especializado, y tampoco sus miembros pueden dar cuenta de su existencia (*) (**) (***) (****) (*****)	En caso de identificar un problema de abuso de sustancias, la OCA no cuenta con un protocolo de derivación del usuario a un centro de atención especializado; o bien, cuenta con un protocolo cuyo contenido es muy amplio y poco específico (No se definen las prestaciones, los encargados de las mismas o el público objetivo, etc.); pero en cualquier caso, el equipo da cuenta que existe un procedimiento estandarizado.	En caso de identificar un problema de abuso de sustancias, la OCA cuenta con un protocolo de derivación del usuario a un centro de atención especializado y se notifica al juez. Además el equipo da cuenta que conoce y aplica dicho protocolo.	En caso de identificar un problema de abuso de sustancias, la OCA cuenta con un protocolo de derivación del usuario a un centro de atención especializado con el cual se tiene convenio, al cual suscriben todos los miembros del equipo y se notifica al juez.	**Protocolos** **Grupos focales**
Derivación Salud mental	En caso de identificar un problema de salud mental, la OCA no cuenta con un protocolo de derivación del usuario a un centro de atención especializado, y tampoco sus miembros pueden dar cuenta de su existencia (*) (**) (***) (****) (*****)	En caso de identificar un problema de salud mental, la OCA no cuenta con un protocolo de derivación del usuario a un centro de atención especializado; o bien, cuenta con un protocolo cuyo contenido es muy amplio y poco específico (No se definen las prestaciones, los encargados de las mismas o el público objetivo, etc.); pero en cualquier caso, el equipo da cuenta que existe un procedimiento estandarizado.	En caso de identificar un problema de salud mental, la OCA cuenta con un protocolo de derivación del usuario a un centro de atención especializado y se notifica al juez. Además el equipo da cuenta que conoce y aplica dicho protocolo.	En caso de identificar un problema de salud mental, la OCA cuenta con un protocolo de derivación del usuario a un centro de atención especializado con el cual existe convenio, y se notifica al juez. Todos los miembros del equipo suscriben a este protocolo.	**Protocolos** **Grupos focales**
Derivación salud sexual y	En caso de identificar un problema de salud sexual o	En caso de identificar un problema de salud sexual o	En caso de identificar un problema de salud sexual o	En caso de identificar un problema de salud sexual	**Protocolos** **Grupos focales**

reproductiva	reproductiva, la OCA no cuenta con un protocolo de derivación del usuario a un centro de atención especializado , y tampoco sus miembros pueden dar cuenta de su existencia (*) (**) (***) (****) (*****)	reproductiva, la OCA cuenta con un protocolo de derivación del usuario a un centro de atención especializado; o bien, cuenta con un protocolo cuyo contenido es muy amplio y poco específico (No se definen las prestaciones, los encargados de las mismas o el público objetivo, etc.); pero en cualquier caso, el equipo da cuenta que existe un procedimiento estandarizado.	reproductiva, la OCA cuenta con un protocolo de derivación del usuario a un centro de atención especializado y se notifica al juez. Además el equipo da cuenta que conoce y aplica dicho protocolo.	o reproductiva, la OCA cuenta con un protocolo de derivación del usuario a un centro de atención especializado con el cual existe convenio, y se notifica al juez. Todos los miembros del equipo suscriben a este protocolo.	
DERIVACIÓN EN CASO DE VULNERACIÓN					
Derivación en caso de abuso sexual	En caso de identificar caso de abuso sexual, la OCA no cuenta con un protocolo de derivación del usuario a un centro de atención especializado, y tampoco sus miembros pueden dar cuenta de su existencia (*) (**) (***) (****) (*****)	En caso de identificar un caso de abuso sexual, la OCA cuenta con un protocolo de derivación del usuario a un centro de atención especializado; o bien, cuenta con un protocolo cuyo contenido es muy amplio y poco específico (No se definen las prestaciones, los encargados de las mismas o el público objetivo, etc.); pero en cualquier caso, el equipo da cuenta que existe un procedimiento estandarizado.	En caso de identificar un caso de abuso sexual, la OCA cuenta con un protocolo de derivación del usuario a un centro de atención especializado y se hace denuncia al Ministerio Público. Además el equipo da cuenta que conoce y aplica dicho protocolo.	En caso de identificar un caso de abuso sexual, la OCA cuenta con un protocolo de derivación del usuario a un centro de atención especializado con el cual existe convenio, y se hace denuncia al ministerio público. Todos los miembros del equipo suscriben a este protocolo.	**Protocolos** **Grupos focales**
Derivación en caso de situación de calle	En caso de identificar caso de situación de calle, la OCA no cuenta con un protocolo de derivación del usuario a un centro de	En caso de identificar un caso de situación de calle, la OCA cuenta con un protocolo de derivación del usuario a un centro de	En caso de identificar un caso de situación de calle, la OCA cuenta con un protocolo de derivación del usuario a un centro de	En caso de identificar un caso de situación de calle, la OCA cuenta con un protocolo de derivación del usuario a	**Protocolos** **Grupos focales**

	atención especializado, y tampoco sus miembros pueden dar cuenta de su existencia (*) (**) (***) (****) (*****)	atención especializado; o bien, cuenta con un protocolo cuyo contenido es muy amplio y poco específico (No se definen las prestaciones, los encargados de las mismas o el público objetivo, etc.); pero en cualquier caso, el equipo da cuenta que existe un procedimiento estandarizado.	atención especializado y se notifica al juez. Además el equipo da cuenta que conoce y aplica dicho protocolo.	un centro de atención especializado el cual existe convenio, y se notifica al juez. Todos los miembros del equipo suscriben a este protocolo.	
Derivación en caso de maltrato físico y/o psicológico	En caso de identificar caso de maltrato físico y/o psicológico, la OCA no cuenta con un protocolo de derivación del usuario a un centro de atención especializado , y tampoco sus miembros pueden dar cuenta de su existencia (*) (**) (***) (****) (*****)	En caso de identificar un caso de maltrato físico y/o psicológico, la OCA cuenta con un protocolo de derivación del usuario a un centro de atención especializado; o bien, cuenta con un protocolo cuyo contenido es muy amplio y poco específico (No se definen las prestaciones, los encargados de las mismas o el público objetivo, etc.); pero en cualquier caso, el equipo da cuenta que existe un procedimiento estandarizado.	En caso de identificar un caso de maltrato físico y/o psicológico, la OCA cuenta con un protocolo de derivación del usuario a un centro de atención especializado y se notifica al juez. Además el equipo da cuenta que conoce y aplica dicho protocolo.	En caso de identificar un caso de maltrato físico y/o psicológico, la OCA cuenta con un protocolo de derivación del usuario a un centro de atención especializado con el cual existe convenio, y se notifica al juez. Todos los miembros del equipo suscriben a este protocolo.	**Protocolos** **Grupos focales**
Fuentes: HM Inspectorate of Probation & Inspection of Youth Offendig Work, 2014; National Offender Managment Service, 2015; SENAME, 2011) (Shapland, y otros, 2012; García Rossique & Herrera Hernández, 2012; Youth Justice Board for England and Wales, 2013. ***PLE, **PLA, ***SBC, ****PSA, *****MCA**					

Existe consenso en la evidencia internacional (Shapland, y otros, 2012) (Lipsey, 2009) (García Rossique & Herrera Hernández, 2012) y en las organizaciones que administran y ejecutan intervenciones para infractores adolescentes (Youth Justice Board for England and Wales, 2013), que uno de los pilares para el correcto funcionamiento de la intervención, es constituido por una clara organización y definición de las acciones a seguir por los actores intervinientes. De otra forma, el problema de no estandarizar los procedimientos deriva en una personalización del servicio (funcionamiento dependiente de relaciones personales) y de ambigüedad en el actuar del equipo y en la responsabilidad respecto de estas acciones (Shapland, y otros, 2012) (Fantova, 2003).

En esta línea, y como resultado de la revisión de la normativa legal, técnica y también de lo relevado por los equipos de trabajo durante esta investigación fue posible identificar ciertos procedimientos que debieran estar instalados en la implementación de los programas a través de la gestión central de las OCAs, de manera que se transfieran protocolos de acción a todos sus miembros. Entre estos procedimientos parece prioritario que los equipos manejen de forma estandarizada las áreas de (i) Flujo de prestaciones básicas;(ii)Derivación Salud física; (iii)Derivación abuso de sustancias; (iv)Derivación Salud mental; (v)Derivación salud sexual y reproductiva; (vi)Derivación en caso de abuso sexual; (vii)Derivación en caso de situación de calle; y (viii) Derivación en caso de maltrato físico y/o psicológico. De esta manera a continuación se estudia en qué medida las OCAs gestonan estas áreas prioritarias mediante protocolos de acción.

En relación a la **primera dimensión**, (flujo de prestaciones básicas) se puede mencionar que ninguno de los directores de los Organismos Colaboradores declararon contar con protocolos del Flujo de prestaciones en la Encuesta de directores de OCAs[46]. Sin embargo, a partir de lo relatado por los delegados en los Grupos Focales se puede concluir que los Organismos y sus proyectos por lo general siguen un flujo de prestaciones claro y ordenado, a partir del cual se realizan las intervenciones y el cual es conocido por todos los miembros de los equipos. Es por esto que las OCAs presentarían un **nivel de desarrollo incipiente con respecto a la primera dimensión.**

En el caso de la **dimensión 2**, de acuerdo a la información recolectada, son pocos los directores de OCA (8 de 22, correspondiente a un 36%) que declaron contar con un Protocolo de derivación por problemas de salud física, y menos aún son los que adjuntaron un documento de respaldo (sólo 6). Sin embargo, a partir de los **Grupos Focales** se puede señalar que se los delegados de las distintas líneas programáticas de los organismos realizan acompañamientos a los usuarios que deben acudir al consultorio o a diferentes trámites del área de la salud. En este sentido, también **la dimensión 2 se encuentra en nivel incipiente de desarrollo por parte de las OCAs.**

Del mismo modo, en relación al cumplimiento de la **tercera dimensión**, se observa que aunque la mayoría (13 de 22) de los directores de OCAS declararon contar con un protococolo de derivación en caso de abuso de sustancias, menos de la mitad respaldaron esta información (10 de 22, correspondiente a un 46%). No obstante, en la aproximación cualitativa, los delegados de los distintos programas ejecutados por los organismos dieron cuenta que éste es uno de los

[46] A partir de ahora todos los porcentajes se refieren a los documentos adjuntados en la Encuesta Web de directores de OCAs.

problemas recurrentes entre los usuarios, que afecta de forma importante la efectividad de la intervención, por lo que deben estar atentos para derivarlos de forma temprana y acompañarlos en el proceso de adherencia a los dispositivos pertinentes. Por eso también esta dimensión se encuadra en un nivel **incipiente.**

Respecto a la **dimensión 4**, nuevamente los datos obtenidos indican que aunque la mayoría (12 de 22) de los directores de OCAS declararon contar con un protococolo de derivación por problemas de salud mental, pocas instituciones pudieron dar cuenta que efectivamente contaban con éste (8 de 22, es decir, un 36%). Ahora bien, considerando lo mencionado por los equipos de trabajo, éstos dieron cuenta que– varias veces de la mano con problemas de abuso de sustancias–, no son pocos los usuarios que presentan problemas de salud mental, por lo que describieron los procedimientos para derivarlos y acompañarlos a las instituciones correspondientes. De esta forma, también la **cuarta dimensión posee un nivel incipiente de desarrollo por parte de las OCAs.**

Mientras que en el caso de la **dimensión 5,** sorprende que sólo 5 de los 22 directores declararon contar con un protocolo de derivación por temas de salud sexual y reproductiva, siendo aún más escasos los que respaldaron esta información (1 de 22). En la misma línea, pese a que varios equipos mencionaron enfrentarse a usuarios que enfrentaban la paternidad y maternidad, no se dio cuenta de ninguna actividad de rutina asociada a la derivación o acompañamiento para promover la salud sexual y reproductiva de los jóvenes. De manera que debido a que no se obtuvo el respaldo de los protocolos ni tampoco el reconocimiento de procedimientos estandarizados en esta área por parte de los equipos, se estima que esta **quinta dimensión se encuentra en un nivel de desarrollo débil.**

En lo que refiere al logro de la **dimensión 6**, se observa que la mitad (11 de 22) de los directores declararon que cuentan con un protocolo de derivación en caso de abuso sexual, aunque nuevamente son pocos los que proveen dicho documento (5 de 22). No obstante, esta información no puede ser corroborada por los datos cualitativos, ya que no constituía parte de la pauta de discusión de los grupos focales y tampoco los equipos señalaron información al respecto. Con todo, **la sexta dimensión es desarrollada de forma incipiente por parte de las OCAs.**

En el caso de la **dimensión 7**, es necesario destacar que son escasos (5 de 22) los directores de las OCAs que afirmaron contar con un protocolo de derivación en caso de que los usuarios se encuentren en situación de calle, mientras que sólo uno de ellos respaldó la declaración con un documento. En efecto, varios equipos durante el terreno cualitativo advirtieron las dificultades para dar una respuesta apropiada a usuarios en esta situación de vulnearabilidad, lo que da cuenta que no existen procedimientos institucionales definidos de antemano para responder de forma expedita a esta situación. Por todo esto, **se evalúa que esta séptima dimensión se clasifica en un nivel débil de desarrollo**.

Finalmente, respecto a la **dimensión 8**, se observa que sólo la mitad de los directores de OCA partcipantes de este estudio (11 de 22) declararon poseer un protocolo de derivación en caso de maltrato físico y/o psicológico, mientras que menos de la mitad dio cuenta que efectivamente contaba con un documento asociado (8 de 22). Al respecto algunos equipos mencionaron acciones rutinarias para pesquizar específicamente el maltrato por parte de caribineros u otras autoridades sufrido por los usuarios, pero fueron poco consistentes en describir las acciones a seguir en caso

de confirmar este tipo de abuso. De esta manera, se considera que esta **última dimensión es lograda en un nivel incipiente por parte de las OCAs.**

Tabla 71: Protocolos de derivación con los que cuenta la OCA	
Derivación en caso de abuso de sustancia	13
Derivación por problemas de salud mental	12
Derivación en caso de abuso sexual	11
Derivación en caso de maltrato físico y/o psicológico	11
Derivación por problemas de salud física	8
Derivación por temas de salud sexual y reproductiva	5
Derivación en caso de situación de calle	5
Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Directores de OCAs. N= 22	

En síntesis, se debe destacar como primer punto, que las OCAs presentan un desarrollo débil de protocolos de acción referentes a dar respuesta a las necesidades tanto de salud sexual y reproductiva como de situación de calle por parte de los usuarios, y aunque éstos ámbitos consituyen dos de las ocho dimensiones contempladas por este estándar, se estiman como áreas igualmente prioritarias toda vez que permiten garantizar un enfoque de derechos en el trato con los y las jóvenes que participan de los programas de sanciones y medidas. Luego, los resultados indican que en el resto de las áreas de interés(flujo de prestaciones básicas, derivación en salud mental y física y en caso de vulneración de derechos de los usuarios) las OCAs presentan sólo un desarrollo incipiente. Esto porque desde la perspectiva cuantitativa, en promedio, sólo un 23,3% de las organizaciones respaldaron contar con documentos que definieran acciones a seguir en los ámbitos descritos. Esto se vio respaldado por el análisis cualitativo, en donde los equipos por lo general corroboraron la inexistencia de protocolos de acción referente a estas áreas, así como la necesidad de contar con ellos como guía para el actuar en situaciones críticas, tales como salud mental, física y vulneración de derechos.

*En conclusión, este estándar se encuentra en un **nivel de desarrollo incipiente**, debido a que los organismos por lo general no poseen protocolos de acción referentes a todos los aspectos que deben manejar de manera estandarizada los equipos, tales como el flujo de prestaciones básicas, derivación en salud (física, mental, sexual y reproductiva) y en caso de vulneración de derechos de los usuarios. Pese a la falta de protocolos, algunos equipos dieron cuenta de algunos procedimientos ejecutados de forma rutinaria en las áreas de interés, aunque también evidenciaron problemas para enfrentar ciertas problemáticas de los usuarios, sobre todo en referencia a la situación de calle y salud sexual y reproductiva. Ahora bien, respecto de las prácticas de derivación de los distintas OCAs a nivel nacional y la dificultad con que se encuentran los equipos para conseguir cupos para sus usuarios, en específico a instituciones de salud, es fundamental estandarizar las prácticas de derivación a los distintos organismos a nivel nacional desde el Servicio, diseñando protocolos que aseguren el cumplimiento de este estándar, tal como se profundizará en el apartado de recomendaciones.*

3. Recursos humanos

La gestión de recursos humanos refiere al conjunto de procesos y procedimientos que permiten asegurar que los miembros de una organización satisfagan las necesidades de dotación y competencias de modo tal que puedan trabajar para lograr las metas de la organización y los programas que ésta ejecuta (CEES, 2012). Para esto, es necesario la planificación y el control de los recursos humanos para que las OCAs cuenten con la dotación de personas pertinente, aseguren la formación continua de todos sus miembros, así como las condiciones laborales y de auto-cuidado de los equipos a cargo de la ejecución de los programas de sanciones y medidas en el medio libre para infractores adolescentes.

3.1. Dotación de personas

Estándar C‑4: La OCA se asegura de que todos los profesionales que se incorporan deal proyecto cuenten con las competencias necesarias para desarrollar su trabajo y respondan a las necesidades de la organización					
Dimensión	***Desarrollo Débil***	***Desarrollo Incipiente***	***Desarrollo Satisfactorio***	***Desarrollo Avanzado***	***Medio de Verificación***
La OCA realiza un adecuado proceso de selección de personal	La OCA no define formalmente un proceso de selección de personal, por lo cual cuando se contrata a las personas se utiliza el criterio de quien toma la decisión.	La OCA no define formalmente un proceso de selección de personal, sin embargo, especifica las competencias esperadas de los integrantes que conformarán el equipo y/o requisitos de cada cargo. (*) (**) (***) (****) (*****)	La OCA define formalmente y realiza un proceso de selección de personal en términos formales y estandarizados, especificando las competencias esperadas de los integrantes que conformarán el equipo.	La OCA define formalmente y realiza un proceso de selección de personal formal revisando los antecedentes laborales, académicos y penales de los postulantes, enfatizando la experiencia previa en intervenciones con niños, niñas y adolescentes.	**Encuesta a Directores de OCAs** **Descripción de Cargos**
Fuente: CEES - UC, 2012; Ley 20.084, Decreto 1378; Art. 42. ***PLE, **PLA, ***SBC, ****PSA, *****MCA**					

La revisión bibliográfica es consistente en resaltar la importancia de personas cualificadas en el trabajo con menores de edad, y aún más con menores de edad en condición de infractores de ley. La labor de los profesionales que trabajan e intervienen a los niños, niñas y adolescentes infractores de ley, debe basarse en una relación de confianza y respeto mutuo, pero también en una relación marcada por los límites y la claridad del profesionalismo (Shapland, y otros, 2012). Así también, el marco legal nacional e internacional enfatiza en que el personal a cargo de la ejecución de las sanciones debe poseer una adecuada formación y experiencia práctica en materia de justicia juvenil(Decreto 1378, Artículo 42**,** 2007; Reglas de Tokio, reglas 13.2 y 16).
Por lo anterior, las OCAs debieran asegurarse de contar con la dotación de personal pertinente a los desafíos y dificultades que involucra el trato con infractores adolescentes. Una dotación de personal óptima implica distintos procesos de gestión de la búsqueda, selección y reclutamiento de personas para asegurar que éstas posean los conocimientos, aptitudes y valores requeridos por las características específicas de cda programa (CEES-UC,2012). De esta manera, este estudio se propone estudiar las capacidades de las OCAs para gestionar una dotación adecuada de personal en sus programas.

Para comprender distintas estrategias y procesos orientados a asegurar la dotación de personal por parte de las OCAs, se recoge información de la Encuesta a Directores de OCAs. Primero, al preguntarle a los Directores de estas instituciones acerca de los mecanismos para reclutar candidatos para integrar los equipos ejecutores de sus proyectos (Ver Tabla 72), se obtuvo que la gran mayoría (18 de los 22 participantes), afirmó que éstos consisten en avisos en redes sociales, correos electrónicos, página web, prensa u otros similares; mientras que la mitad (11 de 22) indicaron que lo hacen a través de los mismos profesionales que forman parte de la OCA; mientras que sólo nueve OCAS, efectúan el reclutamiento de personal mediante el departamento de recursos humanos de la institución. Esto último sugiere que son pocas las OCAs que cuentan con el soporte institucional como para contar con un departamento de recursos humanos especializado en los procesos orientados a la gestión de dotación de personas.

Otro foco de interés, son las competencias o características consideradas por las OCAs al momento de seleccionar al personal. Por esto, se le solicitó a los Directores de OCAs que calificaran en una escala de 1 a 7 la importancia[47] que le asignan a distintos aspectos involucrados en la selección de personal (ver Tabla 73). Los resultados obtenidos indican que las capacidades específicas requeridas para el cargo (por ejemplo, flexibilidad, manejo de la frustración, organización, proactividad, entre otras) es el ámbito más valorado, en tanto 16 de los 22 le otorgaron un puntaje 7, con una media de 6,84. Luego se encuentra la formación académica de los postulantes, ya que 13 directores (de 22) le asignaron un puntaje 7, con un promedio de 6,66. De modo similar, 12 directores le dieron gran importancia (puntaje 7) al área de experiencia laboral en trabajo con poblaciones vulnerables, obteniendo una media de 6,42. Pese a lo sesgos atribuibles al auto-reporte de los mecanismos mencionados por parte de los directores, destaca que respecto a la consideración de la experiencia laboral en el área de justicia juvenil, se observa una mayor variabilidad en las respuestas, con una media de 6,31.

[47] Donde 1 significa nada importante y 7 muy importante

Tabla 72: Mecanismos que utiliza la OCA para reclutar candidatos para integrar el equipo	
	Frecuencia
Aviso en redes sociales, mailing lists, página web, prensa, otros afines	18
A través de nuestros propios profesionales	11
A través del departamento de recursos humanos de la institución	9
De boca en boca	4
Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Directores de OCAs. N= 22	

Tabla 73: Importancia asignada a distintos aspectos en la selección de personal			
		Frecuencia	Media
Formación Académica	4 o menos	0	6,66
	5	1	
	6	4	
	7	13	
Experiencia laboral en el área de la Justicia Juvenil/ Infracción de ley	4 o menos	0	6,31
	5	3	
	6	7	
	7	9	
Experiencia laboral en el área del trabajo con poblaciones vulnerables	4 o menos	1	6,42
	5	2	
	6	4	
	7	12	
Capacidades específicas requeridas para el cargo (por ejemplo: flexibilidad, manejo de la frustración, organización, proactividad, etc)	4 o menos	0	6,84
	5	0	
	6	3	
	7	16	
Referencias de previos empleadores	4 o menos	2	5,94
	5	5	
	6	4	
	7	8	
Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Directores de OCAs. N= 22			

Por otro lado, tras el **Análisis Documental** del documento de Perfil de Cargos, se puede concluir que generalmente los equipos de los proyectos ejecutados por las OCAs definen exhaustivamente lo que se espera de los cargos y sus funciones específicas, especialmente en lo que refiere al cargo de delegado, que suele coincidir con la descripción planteada en las Orientaciones Técnicas.

De manera que los resultados indican que las OCAs cuentan con un proceso de selección de personal que cuenta con estrategias de reclutamiento y definición de competencias esperadas de los integrantes que conformarán el equipo, por lo que puede plantearse un ***desarrollo satisfactorio de este estándar****. No obstante, este resultado debe tomare con cautela, al menos por 2 motivos: (i) primero, porque se fundamenta principalmente en el auto-reporte de los directores de OCAs, aun cuando no se pueden descartar sesgos en los*

resultados de los indicadores considerados; (ii) y de forma más importante, porque la información obtenida es limitada y no permite indagar con profundidad en el proceso de selección de personal, ya que elementos como los plazos de postulación al cargo, la utilización de herramientas como test psicológicos y sociales dirigidos a los postulantes, así como la constatación de antecedentes penales y laborales (considerando la importancia al tratarse de un trabajo en directo contacto con jóvenes), aunque constituyen parte importante de la selección de personal, no fue posible relevarlos mediante este estudio.

3.2. Formación continua

Estándar C-5: La OCA se encarga de que los profesionales reciban capacitación de manera permanente e inducción para realizar su trabajo de manera óptima					
Dimensión	***Desarrollo Débil***	***Desarrollo Incipiente***	***Desarrollo Satisfactorio***	***Desarrollo Avanzado***	***Medio de Verificación***
La OCA realiza una inducción a los profesionales respecto al trabajo con adolescentes infractores	La OCA no cuenta con un una inducción para los nuevos miembros del equipo en relación al trabajo con adolescentes infractores (*) (**) (***) (****) (*****)	La OCA cuenta con un una inducción para los nuevos miembros del equipo en relación al trabajo con adolescentes infractores, pero los equipos no dan cuenta de esto.	La OCA cuenta con un una inducción para los nuevos miembros del equipo en relación al trabajo con adolescentes infractores, y los equipos dan cuenta de esto.	La OCA cuenta con un una inducción para los nuevos miembros del equipo en relación al trabajo con adolescentes infractores, y los equipos dan cuenta de esto. Además la OCA cuenta con un manual o doocumento de inducción para facilitar el ingreso de los nuevos profesionales.	**Encuesta a Directores de Proyectos;** **Grupos focales con miembros del equipo de trabajo**
La OCA capacita a los profesionales en el uso del sistema de información utilizado	La OCA no cuenta con un manual para el uso del sistema de información (*) (**) (***) (****) (*****)	La OCA capacita a los profesionales para el uso del sistema de información cuando estos se incorporan a la institución. Pero los equipos no dan cuenta de esto.	La OCA realiza jornadas de inducción en el uso del sistema de información a los nuevos miembros del equipo, y de capacitación para todos los miembros del equipo cuando este manual se actualiza. Los equipos dan cuenta de esto.	La OCA realiza jornadas de inducción en el uso del sistema de información a los nuevos miembros del equipo, y de capacitación para todos los miembros del equipo cuando este manual se actualiza, además, define actividades de inducción y capacitación como obligatorias y las incorpora en las horas de trabajo de los trabajadores.	**Manual para el uso del sistema de información** **Registro o actas de actividades** **Planificación anual** **Encuesta a Directores de Proyectos** **Grupos focales**
La OCA capacita a sus profesionales para manejar conductas oposicionistas	La OCA no capacita a los equipos de trabajo en relación al manejo de conductas oposicionistas de los usuarios	La OCA capacita a los equipos de trabajo en relación al manejo de conductas oposicionistas de los usuarios, pero los equipos no dan cuenta de esto.	La OCA realiza de manera periódica capacitaciones profesionales a los equipos de trabajo en relación al manejo de conductas	La OCA realiza de manera periódica capacitaciones profesionales a los equipos de trabajo en relación al manejo de estado de conductas oposicionistas explicitando y registrando su contenido,	**Encuesta a Directores de Proyectos**

	(*) (**) (***) (****) (*****)		oposicionistas explicitando y registrando su contenido. Los equipos dan cuenta de esto.	además, define las actividades de capacitación como obligatorias para todos los miembros del equipo y las incorpora en sus horas de trabajo	
La OCA capacita a sus profesionales para manejar usuarios de "alto riesgo" (Alta vulnerabilidad social)	La OCA no capacita a los equipos de trabajo en relación al manejo de usuarios de "alto riesgo" (Alta vulnerabilidad social) (*) (**) (***) (****) (*****)	La OCA capacita los equipos de trabajo en relación al manejo de usuarios de "alto riesgo" (Alta vulnerabilidad social). pero los equipos no dan cuenta de esto.	La OCA realiza de manera periódica jornadas de capacitación profesional a los miembros del equipo de trabajo en relación al manejo de usuarios de "alto riesgo", (Alta vulnerabilidad social) explicitando y registrando su contenido	La OCA realiza de manera periódica jornadas de capacitación profesional a los miembros del equipo de trabajo en relación al manejo de usuarios de "alto riesgo", (Alta vulnerabilidad social) explicitando y registrando su contenido, además, define las jornadas de capacitación como obligatorias para todos los miembros del equipo y las incorpora en sus horas de trabajo	**Planificación anual** **Acta o registro de actividades** **Encuesta a Directores de Proyectos** **Grupos focales con equipos técnicos**
La OCA capacita a sus profesionales en el uso de manual de protocolos	La OCA no cuenta con un manual de protocolos (*) (**) (***) (****) (*****)	La OCA cuenta con un manual de protocolos	La OCA cuenta con una manual de protocolos y capacita a los profesionales del equipo de trabajo respecto a su uso	La OCA cuenta con una manual de protocolos y capacita de manera periódica a los profesionales del equipo de trabajo respecto a su uso, además, define las actividades de capacitación como obligatorias para todos los miembros del equipo e incorporadas a sus horas de trabajo.	**Encuesta a Directores de Proyectos** **Manual de Protocolos**
Fuente: CEES - UC, 2012; SENAME, 2011; Shapland, y otros, 2012; National Offender Managment Service, 2015. ***PLE, **PLA, ***SBC, ****PSA, *****MCA**					

Las disposiciones internacionales en materia de justicia juvenil destacan no sólo la importancia de considerar la formación profesional del personal a cargo de la ejecución de los programas de sanciones y medidas en el momento de la selección del personal, sino también durante el ejercicio de sus funciones, ya que se establece que el personal debe mantener y mejorar sus conocimientos y aptitudes profesionales asistiendo a cursos de capacitación y actualización de sus conocimientos (Reglas de Tokio, reglas 13.2 y 16). Del mismo modo que el reglamento de la Ley RPA define que el personal debe recibir una formación que le permita desempeñar sus funciones de manera especializada, "especialmente respecto de los nuevos estudios sociales de infancia y las peculiaridades del desarrollo adolescente, las culturas juveniles, los criterios y normas internacionales de derechos humanos y derechos del niño, el enfoque de género, el proceso penal adolescente y la información criminológica vinculada a la ocurrencia de infracciones juveniles a la ley penal, entre otros contenidos relevantes" (Decreto 1378, Artículo 42**,** 2007). También la evidencia de prácticas efectivas destacan como fundamental que los profesionales encargados de ejecutar los programas de intervención cuenten con una formación continua que permita tanto su especialización en justicia juvenil como su actualización en nuevos estudios y conocimientos (Shapland, y otros, 2012). Por eso este estudio se propone estudiar la capacidad de las OCAs para gestionar la formación continua de sus miembros, y así, garantizar la calidad en la implementación de los programas de sanciones y medidas en el medio libre para infractores adolescentes.

En primer lugar, se evalúa en qué medida las OCAs realizan una inducción a los profesionales que se incorporan a los proyectos respecto al trabajo con adolescentes infractores (**Dimensión 1)**. Los resultados de la Encuesta a Directores de Proyectos[48] indican que la totalidad de los directores (N=158), afirmó que en el programa que lidera se realiza un proceso de inducción a los miembros del equipo. En cuanto a los aspectos que son tratados en la inducción, un 93% indicó que se aborda el trabajo con adolescentes infractores (primera dimensión), sin diferencias importantes según tipo de OCA. Respecto a las diferencias regionales en esta materia, los resultados señalan que las capacitaciones en trabajo con adolescentes infractores se han realizado en mayor medida en las regiones de Coquimbo (100%), Metropolitana (73,7%) y Bio Bio (70,6%), siendo la Región de Antofagasta la que tiene el menor porcentaje (45,5) de proyectos que hayan realizado capacitaciones de este tipo. Esta información contrasta en gran medida con la obtenida a través de los grupos focales, ya que ningún equipo participante del estudio mencionó haber contado con una inducción en este ámbito específico. Con todo, se evalúa que **las OCAs presentan un desarrollo incipiente de la primera dimensión**, ya que aunque la mayoría de los directores señala contar con una inducción en el ámbito de infractores adolescentes, los equipos de trabajo no lo respaldaron.

Luego, se evalúa si las OCAs capacitan a los profesionales en el uso del sistema de información utilizado (**Dimensión 2**). De acuerdo a la Encuesta a Directores de Proyectos, un 91,1% de los directores afirmó que en el momento de la inducción de los profesionales se realiza una capacitación sobre el uso de sistema de información (interno o SENAINFO) requerido,cifra que es algo menor en las OCAs medianas (83,9%) que en las chicas y grandes (88,5% y 94,1% respectivamente). Ahora, bien sólo un 20,3% de los directores declararon que sus equipos participaron en capacitaciones en torno al uso del sistema informático durante los últimos 12

[48] Para todas las preguntas en torno a la inducción y capacitación de los equipos, se solicitó a los directores de forma explícita considerar sólo las capacitaciones impartidas o gestionadas por parte de su institución u OCA (Y no las impartidas por SENAME).

meses, aún cuando SENAINFO ha presentado modificaciones en el tiempo.Es importante destacar que esta última cifra cae a un 7,7% en el caso de los directores de proyectos de OCAs pequeñas. También en este caso, los resultados cuantitativos contrastan con los cualitativos ya que ningún equipo participante del estudio mencionó haber contado con una capacitación en este ámbito específico, pese a que fue frecuente que los delegados problematizaran la gestión de los sistemas informáticos como un obstaculizador cotidiano de sus labores. Por lo anterior, **las OCAs presentan un desarrollo incipiente de la segunda dimensión**, ya que aunque la mayoría de los directores señala contar con una capacitación sobre el uso de sistema de información, los delegados no dieron cuenta de ello.

Respecto a la **tercera dimensión**, referente a las capacitaciones por parte de las OCAs a sus profesionales para el manejo de conductas oposicionistas, un 31% de los directores de proyectos declaró realizarlo al momento de la inducción, mientras que sólo un 8,9% declaró que sus equipos participaron en una capacitación en este tema durante los últimos 12 meses. Las OCAs pequeñas son las que más reportaron inducir y capacitar en este tema a sus equipos, en comparación a medianas y grandes. Ahora bien, según región se observa que, en relación a las temáticas abordadas en la inducción de los equipos, el manejo de usuarios con conductos oposicionistas es menos considerado en la región de Antofagasta (9,1%) y destaca la región de Coquimbo siendo la única región donde más de un 50% de los proyectos declaran abordar esa temática. Los resultados de la encuesta también contrastan con la información cualitativa, ya que los delegados en los grupos focales no sólo no mencionaron capacitaciones en este ámbito, sino que a través de sus discursos se observó que las estrategias para el manejo de conductas que se resisten a la intervención del programa depende de las capacidades de cada profesional, y en ningún caso se aludió a algún conocimiento o formación específica al respecto. Por eso, también se estima que **la dimensión 3 presenta un desarrollo incipiente por parte de las OCAs**.

La **dimensión 4** se relaciona a las capacidades de las OCAs para capacitar a sus profesionales para manejar usuarios de alta vulnerabilidad social (o alto riesgo). Al respecto, es posible señalar que sólo un 39,2% de los directores de proyectos señalaron inducir a los profesionales que se incorporan a sus equipos en este ámbito. Lo que resulta aún más alarmante es que son pocos (un 13, 3%) los directores que declararon capacitar a sus equipos en este ámbito durante el último año, siendo esta última cifra algo mayor en el caso de las OCAs pequeñas (19,2%). Respecto a las diferencias territoriales para esta dimensión, destaca nuevamente la región de Coquimbo (92,3%), quedándose atrás Antofagasta y Maule, regiones en que menos de un 40% de los proyectos reportan incluir estas temáticas en la inducción. Esta información va en línea con lo relatado por los equipos, que se mostraron críticos frente a sus capacidades para el abordaje de usuarios de alto riesgo, y evidenciaron su demanda de capacitaciones en este ámbito. En suma, **las OCAs presentan un nivel de desarrollo débil de la cuarta dimensión del estándar**, de acuerdo a lo reportado por la mayoría de los directores de proyectos y los equipos ejecutores.

Por último, en referencia a las capacitaciones en el uso del manual de protocolos de los miembros de las OCAS (**Dimensión 5),** es posible señalar que un 81,6% de los proyectos realiza inducción en este ámbito, cifra levemente mayor en las OCAs medianas (87,1%) en comparación a las grandes (81,2%) y las pequeñas (76,9%). No obstante, sólo un 25,3% de los directores de proyectos declararon que sus equipos participaron de capacitaciones en este ámbito durante el último año, siendo esta última cifra mayor en el caso de las OCAs medianas (35,5%). Respecto a las diferencias

regionales, sobre capacitaciones en el uso de manual de protocolos internos, destacan Valparaíso y Biobio con un 95% y 100% respectivamente, mientras que Antofagasta aparece como la región con el menor porcentaje de proyectos que reportan incluir esta temática. Tal como se ha señalado, considerando lo reportado por los equipos ejecutores, fueron minoritarios los equipos que señalaron contar con un manual de protocolos, mientras que ninguno mencionó haber participado alguna vez de una capacitación en el uso de protocolos internos. Por lo que **en el caso de esta quinta dimensión, se determina que las OCAs presentan un nivel de desarrollo incipiente.**

Tabla 74: Realización de inducción a los miembros del equipo y temáticas abordadas en la inducción, según tipo de OCA

		Clasificación OCAS			Total
		Pequeña	Mediana	Grande	
¿Se realiza un proceso de inducción a los miembros del equipo del programa?	Si	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	No	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Aspectos principales tratados en la inducción de los miembros del equipo	Trabajo con adolescentes infractores (estrategias de abordaje, uso de instrumentos diagnósticos, etc.)	96,2%	90,3%	93,1%	93,0%
	Lineamientos y/o requerimientos de SENAME	96,2%	83,9%	93,1%	91,8%
	Uso de sistema de información (interno, SENAINFO, otro)	88,5%	83,9%	94,1%	91,1%
	Misión y visión institucional	69,2%	90,3%	92,1%	88,0%
	Uso de manual de protocolos internos	76,9%	87,1%	81,2%	81,6%
	Manejo de situaciones de riesgo	73,1%	51,6%	60,4%	60,8%
	Manejo de usuarios de alto riesgo	38,5%	35,5%	40,6%	39,2%
	Manejo de usuarios con conductas oposicionistas	42,3%	25,8%	29,7%	31,0%
	Otro (especifique)	11,5%	12,9%	12,9%	12,7%

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Directores de Proyectos. N= 158
Las categorías de respuesta no son excluyentes (pregunta de respuesta múltiple)

Tabla 75: Realización de capacitaciones durante los últimos 12 meses y temáticas abordadas, según tipo de OCA

		Clasificación OCAS			Total
		Pequeña	Mediana	Grande	
El equipo del proyecto ha participado en capacitaciones durante los últimos 12 meses	Sí	76,0%	100,0%	89,7%	89,4%
	No	24,0%	0,0%	10,3%	10,6%
Aspectos principales que se han tratado en estas capacitaciones	Trabajo con adolescentes infractores (estrategias de abordaje)	50,0%	74,2%	67,3%	65,8%
	Misión y visión institucional	19,2%	32,3%	34,7%	31,6%
	Lineamientos y/o requerimientos de SENAME	11,5%	32,3%	33,7%	29,7%

	Uso de manual de protocolos internos	26,9%	35,5%	21,8%	25,3%
	Manejo de situaciones de riesgo	26,9%	29,0%	21,8%	24,1%
	Uso de sistema de información (interno, SENAINFO, otro)	7,7%	22,6%	22,8%	20,3%
	Manejo de usuarios de alto riesgo	19,2%	9,7%	12,9%	13,3%
	Consumo problemático de drogas	11,5%	9,7%	12,9%	12,0%
	Manejo de usuarios con conductas oposicionistas	15,4%	9,7%	6,9%	8,9%
	Temáticas de Género	3,8%	0,0%	7,9%	5,7%
	Trabajo con familias	0,0%	9,7%	5,0%	5,1%
	Interculturalidad	0,0%	0,0%	3,0%	1,9%
	Otro (especifique)	15,4%	22,6%	10,9%	13,9%

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Directores de Proyectos. N= 158
Las categorías de respuesta no son excluyentes (pregunta de respuesta múltiple)

Tabla 76: Aspectos abordados en las capacitaciones realizadas durante los últimos 12 meses, según región

	Trabajo con adolescentes infractores (estrategias de abordaje)	Manejo de situaciones de riesgo	Consumo problemático de drogas	Lineamientos y/o requerimientos de SENAME	Interculturalidad
Tarapacá	50,0%	25,0%	0,0%	50,0%	0,0%
Antofagasta	45,5%	18,2%	18,2%	27,3%	0,0%
Atacama	40,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Coquimbo	100,0%	30,8%	0,0%	15,4%	0,0%
Valparaíso	55,0%	5,0%	5,0%	15,0%	0,0%
Libertador Bernardo O'Higgins	16,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Maule	66,7%	25,0%	16,7%	50,0%	0,0%
Bío Bío	70,6%	17,6%	5,9%	17,6%	0,0%
Araucanía	69,2%	38,5%	23,1%	7,7%	15,4%
Los Lagos	87,5%	87,5%	12,5%	50,0%	0,0%
Aysén	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%
Magallanes	66,7%	33,3%	0,0%	33,3%	0,0%
Metropolitana	73,7%	15,8%	23,7%	42,1%	0,0%
Los Ríos	60,0%	60,0%	0,0%	80,0%	20,0%
Arica y Parinacota	50,0%	100,0%	0,0%	50,0%	0,0%
Total	65,8%	24,1%	12,0%	29,7%	1,9%

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Directores de Proyectos. N= 158
Las categorías de respuesta no son excluyentes (pregunta de respuesta múltiple)

Más allá del contenido puntual que tratan las dimensiones de este estándar, se debe destacar que de acuerdo a los Grupos Focales, sólo los delegados con más experiencia en sus cargos[49] y los pertecientes a OCAS más complejas, mencionaron haber participado alguna vez en capacitaciones impartidas por SENAME y en otras propias de sus organismos, relativas principalmente a ámbitos no considerados en las dimensiones de este estándar, como estrategias para el abordaje de casos (entrevistas motivacionales, análisis de casos y consumo de sustancias). Mientras que sólo equipos puntuales acusaron regularidad en las instancias de capacitación en modelos y estrategias de intervención, aunque con cupos limitados. En efecto, tal como se adelantó en la evaluación de procesos, de acuerdo a lo referido por los delegados, las instituciones que presentan mejor desempeño son las OCAs que siguen: *SERPAJ CHILE, Novo Millenio* y *Opción*. Mientras que lo más común, fue que los equipos relataran el despliegue de estrategias de "auto-capacitación" para responder a sus necesidades de formación e inquietudes laborales.

Este estándar fue evaluado con un nivel de logro incipiente, debido a que la mayoría de los equipos ejecutores no respaldaron que las OCAs hayan implementado una inducción en torno al trabajo con infractores adolescentes, ni tampoco capacitaciones en torno a temas relevantes como el manejo del sistema informático para el registro de la información de los usuarios, abordaje de conductas oposicionistas, usuarios de alto riesgo o manual de uso de protocolos internos. Esto resulta preocupante ya que todos estos ámbitos se consideran como aspectos básicos que debieran manejar los equipos, más aún si se considera que el perfil más usual de los delegados– de acuerdo a lo constatado en terreno y la percepción de supervisores técnicos de SENAME – es que éstos se incorporan a los equipos con una escasa o nula experiencia previa en el trabajo con infractores adolescentes. Aunque se observan brechas entre las OCAs de acuerdo a su complejidad para cada dimensión del estándar, los resultados no son concluyentes con respecto al desempeño general de las OCAs pequeñas, medianas y grandes para este estándar, ya que cada una de éstas destaca en distintos ámbitos y de acuerdo a distintas fuentes de información. Con todo, resulta claro que el logro de este estándar responde en parte a que no se han explicitado requerimientos por parte de la normativa técnica orientados a asegurar la formación de los profesionales a cargo de la implementación de los programas de sanciones y medidas, aun cuando el marco legal reconoce la importancia de que el personal reciba una formación que le permita desempeñar sus funciones de manera especializada, reconociendo la necesidad de actualizaciones respecto de los nuevos estudios en temas relevantes para el trabajo con adolescentes (Decreto 1378, Artículo 42).

[49] Lo que posiblemente indica la escasa regularidad de estas instancias

3.3. Condiciones laborales

Estándar C-6: La OCA asegura a los profesionales condiciones laborales que aseguren su integridad y bienestar					
Dimensión	***Desarrollo Débil***	***Desarrollo Incipiente***	***Desarrollo Satisfactorio***	***Desarrollo Avanzado***	***Medio de Verificación***
La organización cumple con los requerimientos de trabajo analiza y gestiona la legislación laboral con que disponen en relación a su carga de trabajo	La OCA cuenta con contratos laborales para todos sus miembros (*) (**) (***) (****) (*****)	La OCA cuenta con contratos laborales para todos sus miembros	La OCA cuenta con contratos laborales para todos sus miembros, y cuenta con mecanismos formales para proteger a sus miembros del riesgo involucrado en ejercer sus labores en contextos vulnerables.	La OCA cuenta con contratos laborales para todos sus miembros, y cuenta con mecanismos formales para proteger a sus miembros del riesgo involucrado en ejercer sus labores en contextos vulnerables. Además cuenta con el soporte institucional que le permite ofrecer estabilidad laboral a sus miembros, con independencia a los resultados de los procesos de licitación.	**Contratos de trabajo** **Grupo focal con equipos de trabajo** **Encuesta Web**
Fuente: Ortiz, Sepúlveda, & Viano, 2005;CEES - UC, 2012; Adler, y otros, 2016. ***PLE, **PLA, ***SBC, ****PSA, *****MCA**					

Este estándar reconoce la importancia de los equipos de trabajo y su gestión en el éxito de los programas de sanciones y medidas en el medio libre para infractores adolescentes, puesto que estos median entre los objetivos organizacionales y la situación cotidiana de los usuarios del programa. De acuerdo a la evidencia, los miembros de un equipo de trabajo, traducen y desarrollan la intervención propuesta por el programa, de manera que su cuidado y fortalecimiento se convierte en un aspecto fundamental en el desarrollo de una intervención de calidad(CEES-UC, 2012). Es por esto que las condiciones laborales aparecen como un punto prioritario en la revisión de la bibliografía tanto internacional como nacional con respecto a la gestión de programas dirigidos a infractores adolescentes, debido a la importancia de la estabilidad del vínculo entre el profesional y el niño, niña o adolescente cuando se construye en el contexto de vulnerabilidad que representan los infractores juveniles (Adler, y otros, 2016; Ortiz, Sepúlveda, & Viano, 2005). De esta manera, las condiciones laborales de los equipos debieran asegurar su integridad y bienestar, de forma que éstos puedan ejercer de la mejor forma sus funciones y así avanzar hacia intervenciones de calidad en materia de justicia juvenil en nuestro país. Es por eso que a partir de los datos levantados por este estudio, a continuación se evalúa la gestión de las condiciones laborales por parte de las OCAs.

A partir de la Encuesta a Directores de OCAs, se obtuvo que 7 de los 22 directores indicaron que la inestabilidad laboral ha sido una causa de conflicto en torno a las condiciones laborales, siendo el aspecto más nombrado. Le siguen carga laboral y remuneraciones (cuatro menciones cada uno), mientras que el contrato de trabajo e informalidad tuvieron solamente una y cero menciones, respectivamente. No obstante, resulta crucial considerar las limitaciones de estos resultados, ya que corresponden al auto reportade de los directores de los organismos, de modo que es ineludible el sesgo asociado.

Tabla 77: Principales razones o causas de conflictos en torno a condiciones laborales

	Frecuencia
Inestabilidad Laboral	7
Carga Laboral	4
Remuneraciones	4
Contrato de Trabajo	1
Informalidad de las condiciones laborales	0

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Directores de OCAs. N= 22

Por otro lado, en los Grupos Focales se mencionó que entre los delegados existe una visión compartida con respecto a la inestabilidad laboral, a pesar de que la gran mayoría de los entrevistados sostiene un vínculo laboral formal. Y es que dicha inestabilidad se sustenta en que el vínculo laboral depende del plazo establecido por el convenio establecido con SENAME, con respecto a la adjudicación de cada proyecto. Esto conlleva a que se efectúe un finiquito cada vez que se termina un convenio, por lo que los trabajadores pierden su antigüedad laboral y son vulnerables a tener que re-negociar sus remuneraciones. Así mismo se encontró que sólo los organismos con más recursos son capaces de desplegar estrategias orientadas a ofrecer mayor estabilidad a los delegados, ofreciendo la posibilidad de reasignar a los delegados en otros proyectos, en caso de no adjudicarse las licitaciones esperadas. Del lado opuesto, los proyectos

que se enmarcan en OCAs pequeñas, cuando ven limitados sus recursos producto de la baja de ingresos de usuarios, tiene un impacto directo sobre el bienestar de los equipos, que deben aceptar condiciones laborales informales y todas las desventajas que esto conlleva.

Pero de forma independiente a la complejidad o recursos con los que cuentan las instituciones, los delegados normalmente advirtieron sobre las **bajas condiciones de seguridad** asociadas a sus labores debido a que las actividades en terreno implican su involucramiento en zonas de alta vulnerabilidad que a veces coinciden con espacios de alta delincuencia, narcotráfico y prostitución, por lo que no son pocos los que declararon haber estado expuestos a situaciones de riesgo (de asalto, intimidación, por ejemplo) durante las visitas domiciliarias a los usuarios o ejerciendo las acciones de rescate. Pese a lo anterior, los delegados advirtieron que no existe una respuesta formal (como un seguro complementario) por parte de las OCAs que los resguarde de las condiciones de riesgo a las que se exponen durante el ejercicio de su cargo.

Se encontró que las OCAs se encuentran en un desarrollo incipiente del estándar puesto que, aunque los resultados cuantitativos y cualitativos muestran que la gran mayoría de los profesionales cuentan con contratos laborales al día, el estudio evidenció que, de forma transversal, los delegados visibilizaron una fuerte inestabilidad e inseguridad laboral. Primero, la inestabilidad se evidencia en que muy pocos delegados gozan de antigüedad en el trabajo, debido a que las OCAs no otorgan garantías para protegerlos de las consecuencias del proceso de licitación-- que propicia que los contratos se condicionen a los plazos de los convenios--, por lo que los delegados se ven obligados a aceptar un finiquito al término de cada convenio entre OCA y SENAME. En segundo lugar, las condiciones de seguridad que enfrentan los delegados de los programas en terreno son riesgosas, ya que deben intervenir en contextos de alta vulnerabilidad y muchas veces sin el equipamiento necesario para ello (como automóvil) y no cuentan con seguros laborales que los resguarden en caso de incidentes

3.4. Autocuidado

Estándar C-7: La OCA cuenta con estrategias de autocuidado					
Dimensión	***Desarrollo Débil***	***Desarrollo Incipiente***	***Desarrollo Satisfactorio***	***Desarrollo Avanzado***	***Medio de Verificación***
La OCA realiza actividades para prevenir y evitar el desgaste emocional del equipo	La OCA no explicita en su plan anual la realización de actividades que contribuyan a la prevención del desgaste emocional del equipo y tampoco los equipos de trabajo dan cuenta que éstas se realizan. (****) (*****)	La OCA explicita en su plan anual la realización de actividades que contribuyan a la prevención del desgaste emocional del equipo, pero los equipos no confirman que estas actividades se lleven a cabo, o bien, no están conformes con a utilidad de estas instancias. (*) (**) (***)	La OCA realiza de manera periódica actividades que contribuyan a la prevención del desgaste emocional del equipo, explicitándolas en su planificación anual y registrando su contenido. Estas actividades se comprenden como obligatorias para todos los miembros del equipo, por lo que se incorporan dentro de la jornada laboral. Los equipos confirman que estas actividades se llevan a cabo en dichas condiciones.	La OCA realiza de manera periódica actividades que contribuyan a la prevención del desgaste emocional del equipo, explicitándolas en su planificación anual y registrando su contenido. Estas actividades se comprenden como obligatorias para todos los miembros del equipo, por lo que se incorporan dentro de la jornada laboral. Además, la institución brinda la posibilidad a los trabajadores de evaluar estas instancias y proponer nuevas temáticas o actividades.	**Encuesta a Directores de OCAs** **Grupos Focales** **Planificación anual, Acta o registro de Actividades**
Fuente: Adler, y otros, 2016 ; SENAME, 2011; National Offender Managment Service , 2015. ***PLE, **PLA, ***SBC, ****PSA, *****MCA**					

El cuidado y fortalecimiento de los equipos debe ser considerado un elemento central en la calidad de los programas, lo que implica que la gestión de los equipos de trabajo considere fomentar el bienestar subjetivo y la prevención de situaciones negativas de sus miembros, como lo es el desgaste profesional (CEES-UC, 2012). Considerando la carga emocional que involucra el trabajo con personas en situación de vulnerabilidad, se observa que la labor de los equipos no sólo requiere conocimientos específicos, sino también, cuidados del propio profesional y de la organización hacia él, tanto específicos como periódicos. La evidencia destaca que las reuniones de equipo, las terapias grupales, las terapias individuales, los protocolos de autocuidado y los mecanismos de comunicación al interior de una organización, aparecen como puntos críticos para la mantención del equipo y a su vez, para una intervención efectiva y a largo plazo (Adler, y otros, 2016). De manera que generar instancias formales y regulares de contención y de reflexión en torno a los problemas y contingencias en la intervención con adolescentes compone un eje crucial y es por esto que a continuación se analiza el nivel de cumplimiento de este estándar de autocuidado por parte de las OCAs.

Tabla 78: Características relativas a las estrategias o actividades de autocuidado realizadas en la OCA

		Frecuencia
Estrategias o Actividades de Autocuidado (*)	Realización de jornadas de autocuidado de forma periódica	9
	Protocolos, guías o lineamientos de autocuidado	5
	Actividades recreativas (tarde libre al mes, salidas de equipo, celebración de cumpleaños y fechas importantes)	4
	Plan de Autocuidado	4
	Revisión del funcionamiento del equipo (fortalezas y debilidades, resolución de conflictos)	3
Periodicidad de las Actividades de Autocuidado	Mensualmente	2
	Cada tres meses	4
	Cada dos meses	6
	Semestralmente	3
	Una vez al año	1
	Otro	2

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Directores de OCAs. N= 22
(*) La frecuencia corresponde al número de menciones de acuerdo a la codificación de la pregunta abierta acerca de las estrategias o prácticas de autocuidado deplegadas por la OCA. En la tabla solamente se presentan aquellos que tuvieron al menos 3 menciones.

Por un lado, se recatan los resultados de la Encuesta a Directores de OCAs, en la que se buscó caracterizar las estrategias de auto-cuidado desplegadas por los organismos. En primer lugar, 18 de los 22 directores afirmaron que su institución cuenta con prácticas o estrategias orientadas al autocuidado transversal a todos los proyectos. Luego, se les requirió a los directores de OCA que de forma libre (pregunta abierta) describieran las estrategias de auto-cuidado llevadas a cabo, de manera que el análisis de estas respuestas permitió identificar que las estrategias más nombradas fueron: realización de jornadas de autocuidado de forma periódica (sólo nueve menciones); protocolos, guías o lineamientos de autocuidado (cinco menciones); actividades recreativas (cuatro menciones); plan de autocuidado (cuatro menciones). Estos datos– aún con los sesgos asociados al auto-reporte–, llaman la atención en la medida que menos de la mitad de organizaciones reconocen la implementacion de jornadas de autocuidado de forma periódica y

menos aún son las que reconocen definirlas en un Plan, aun cuando la regularidad y planificación de estas instancias son explicitadas como requerimientos por parte de SENAME[50]. Y de forma aún más preocupante, el análisis de estas respuestas, identificó algunos casos de directores que describieron el autocuidado en referencia a beneficios laborales mínimos y legales, como permisos de días administrativos o licencias por problemas de salud.

Por otro lado, tras el Análisis Documental de la Planificación Anual de una muestra de proyectos a nivel nacional, se identificó que de forma estándar el formato de la planificación incorpora dentro de los objetivos específicos: *"Contribuir al desarrollo y resguardo del recurso humano del Programa, a través de la implementación de un Plan de Autocuidado de equipo y Capacitación",* ya que desde SENAME se establece la obligación de que los proyectos realicen el autocuidado de los equipos. Sin embargo, los planes anuales adjuntados por los proyectos no especifican más información acerca de cómo operacionalizan dicho objetivo en actividades, por lo que no fue posible que estos documentos se constituyeran como verificadores de las estrategias de auto-cuidado realizadas por las OCAs.

Por lo anterior, la información cualitativa recolectada a través de los Grupos Focales con los equipos de trabajo resulta crucial para evaluar el logro de este estándar. Tal como se expuso en la Evaluación de Procesos, los equipos convergieron en reconocer la importancia de estas instancias de contención, no obstante, muchos equipos cuestionaron la noción de "auto-cuidado", puesto que percibían que el concepto supone por un lado, que el compromiso con su bienestar recae en ellos mismos, y no pone el foco en la responsabilidad institucional de reconocer la tarea que realizan sus miembros; Y por otro, porque en sus experiencias, el autocuidado se traduce en actividades puntuales y no en un proceso continuo, como se plantea en la normativa técnica. En esta línea, algunos delegados hicieron notar que las actividades de autocuidado planificadas por las autoridades de su institución, no lograrían apuntar de forma efectiva a las necesidades de los equipos, lo que muestra que éstos no son partícipes del proceso de planificación de estas instancias. Otro ámbito de convergencia, fue que los equipos percibían que las deficiencias en su auto-cuidado se deberían en parte a las restricciones presupuestarias, que la mayoría de las veces fue atribuido a la responsabilidad de SENAME más que a la gestión de sus instituciones. Un aspecto sin duda diferenciador con respecto a la percepción del auto-cuidado y del bienestar general por parte de los equipos, es la complejidad de las instituciones a las que pertenecen, ya que sin excepción los equipos asociados a OCAs pequeñas visibilizaron que, debido a las limitaciones de recursos financieros y humanos, no realizaban actividades de auto-cuidado.

Con todo, se considera preocupante el hallazgo de que muchos equipos comprenden el auto-cuidado como una actividad impuesta (por SENAME) más que como un aporte a su trabajo, ya que parece cumplirse en términos formales, pero no sustantivos. Esto se ve reflejado en el hecho de que se encontró que las estrategias de auto-cuidado son fragmentadas de acuerdo a las posibilidades y gestión de cada proyecto, y no corresponden a una práctica de gestión institucional. Por último respecto a la frecuencia de estas instancias, lo más frecuente fue que los equipos reportaran realizar una jornada (completa) de autocuidado de forma semestral. Mientras

[50] Al menos en lo que refiere a las Orientaciones Técnicas vigentes de los programas de sanciones.

que pocos equipos decían contar con jornadas de forma bi-mensual, lo que contrasta con lo reportado por la mayoría de los directores de OCA. En suma, en general los equipos no respaldan que las OCAs realicen actividades que contribuyan de forma satisfactoria a la prevención de su desgaste emocional.

Los resultados obtenidos indican que las OCAs se encuentran en un desarrollo incipiente en cuanto al desarrollo de estrategias de autocuidado, puesto que no implementan actividades orientadas a prevenir y evitar el desgaste emocional del equipo que respondan a las necesidades reales de los profesionales, sino que parecen incorporarse con el objetivo de dar cumplimiento formal de los requerimientos de SENAME. No obstante, esto último, evidencia que las OCAs responden a las exigencias del Servicio, lo que sugiere que una definición más acabada de las implicancias (contenido, periodicidad, objetivos, intervinientes, etc.) del autocuidado de los equipos lograría impactar sobre el bienestar de los equipos. No se debe perder de vista que la carga emocional que presenta el trabajo con personas en situación de vulnerabilidad no sólo requiere de conocimientos específicos, sino que también de cuidados del propio profesional y sobre todo de la organización hacia él, de forma periódica. En suma, es fundamental que los actores intervinientes prioricen el logro de este estándar, ya que es un punto crítico para la mantención del equipo y a su vez, para una intervención efectiva y a largo plazo.

4. Recursos financieros

La planificación financiera y la capacidad de la organización de pronosticar las necesidades monetarias futuras es un punto fundamental para determinar la calidad del servicio entregado y la mantención en el tiempo del mismo (CEES - UC, 2012). Para que exista una correcta planificación se hace crucial que las organizaciones definan a el o los miembros responsables de la supervisión oportuna de la administración de recursos, de modo que los directivos puedan tomar decisiones financieras de manera pertinente (Fantova, 2003). Dentro de la gestión financiera se identifica la gestión de recursos materiales, tecnología e infraestructura, necesarios para una correcta implementación de la intervención, a través de la disponibilidad de los recursos necesarios para llevarla a cabo.

Estándar C-8: La institución cuenta con una planificación temporalizada de gastos y administración de recursos a nivel central, que permite la óptima ejecución de los programas					
Dimensión	***Desarrollo Débil***	***Desarrollo Incipiente***	***Desarrollo Satisfactorio***	***Desarrollo Avanzado***	***Medio de Verificación***
Existe un encargado de llevar el sistema de gastos y administración de recursos.	La OCA no cuenta con un encargado de llevar el sistema de gastos y administración de recursos . (****) (*****)	La OCA define a responsables en cada proyecto de la administración de los recursos	La OCA cuenta con miembros responsables exclusivamente de la administración de recursos de manera centralizada, que velan por atender oportunamente los requerimientos de cada programa ejecutado. (*) (**) (***)	La OCA cuenta con miembros responsables exclusivamente de la administración de recursos de manera centralizada, que velan por atender oportunamente los requerimientos de cada programa ejecutado. Además, la institución gestiona financiamiento complementario a SENAME.	**Encuesta a Directores de OCAs**
Fuente: CEES - UC, 2012. ***PLE, **PLA, ***SBC, ****PSA, *****MCA**					

La planificación de los gastos y administración de recursos constituyen una base fundamental para la toma de decisiones y el funcionamiento a largo plazo de la organización y de los programas ejecutados. Más aún cuando se considera que el sistema de financiamiento que condiciona los recursos que reciben las OCAs por la ejecución de los programas está sujeto al criterio de subvención por niño atendido, de manera que diversas decisiones externas (de los jueces, de los usuarios, entre otras) pueden afectar el ingreso y adherencia efectiva de los usuarios y por lo tanto, los recursos con los que cuentan los programas. Por eso es importante que exista una administración de recursos centralizada en cada OCA, que permita anticiparse y respaldar las contingencias que enfrentan los distintos proyectos ejecutados. De esta manera, a continuación se evalúa de qué manera las OCAs gestionan sus recursos financieros.

Los resultados de la **Encuesta a Directores de OCAs**, indican que la mayoría de los directores (14 de 22) reportaron que cuentan con uno o más miembros responsables exclusivamente del sistema de gastos y administración de los recursos a nivel central: en efecto, en 7 instituciones esto es responsabilidad de un área o departamento específico, mientras que en igual frecuencia existen instituciones que cuentan con un profesional específicamente dedicado estas labores. Mientras que 5 directores declararon que no es una responsabilidad exclusiva de uno de sus miembros (2 menciones[51]) o bien, es una responsabilidad fragmentada entre miembros de distintos proyectos ejecutados (3 menciones[52]). Ahora bien, con respecto a los responsables de la tarea de supervisión de los gastos, la mayoría de los directores de OCA reportaron que cuentan con un área o departamento de recursos, administración y/o finanzas (12 de 22), y también la mayor parte de los directores indicaron que dicha información es útil para tomar decisiones (18). Por último, solamente 4 de los 22 directores afirmaron que la OCA recibe recursos económicos independientes de los entregados por SENAME.

Tabla 79: Características relativas a la administración de recursos en la OCA

		Frecuencia
Responsable de mantener al día el sistema de gastos y administración de los recursos de la OCA	Existe un profesional específicamente dedicado a las funciones descritas	7
	Existe un profesional que, entre sus funciones, están las labores descritas	2
	Es una responsabilidad del director de cada uno de los proyectos ejecutados	1
	Es una responsabilidad de un área o departamento (de administración y/o finanzas) de la institución	7
	Es una responsabilidad compartida entre distintos miembros de la OCA (directivos, secretaria, etc.)	2
Encargado de supervisar la información dentro de la institución	El área o departamento de gestión de recursos, administración y/o finanzas	12
	El equipo directivo	2
	Los directores de cada uno de los proyectos ejecutados	1
	Otro	4
La información es útil	Sí	18

[51] Esto es, “Existe un profesional que, entre sus funciones, están las labores descritas”.
[52] Correspondiente a las menciones (i) “Es una responsabilidad del director de cada uno de los proyectos ejecutados” o (ii)“Es una responsabilidad compartida entre distintos miembros de la OCA”.

para tomar decisiones institucionales	No	2
La institución recibe recursos económicos independientes a los de SENAME	Sí	4
	No	13

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Directores de OCAs. N= 22

Al contrastar los resultados anteriores con la información cualitativa levantada por este estudio, destaca que la mayoría de los delegados de las distintas líneas programáticas de una misma OCA, en referencia diversos ámbitos como las prestaciones internas de su proyecto o el auto-cuidado, dieran cuenta que cada proyecto maneja presupuestos independientes. Sólo los equipos de OCAs más complejas (medianas y grandes) dieron cuenta que sus instituciones contaban con una administración centralizada, a juzgar por los gastos similares en los que incurrían (beneficios[53] y prestaciones a los usuarios, auto-cuidado, entre otras), y de forma independiente a las plazas de cada proyecto. Otro hallazgo cualitativo es que tanto los equipos como los supervisiores técnicos de SENAME, indicaron que el sistema de gestión y administración de recursos responde en gran medida a los requerimientos de la supervisión exhaustiva de parte del Servicio. Si bien esto se valora como una ventaja en términos de transparencia en la utilización de recursos públicos, algunos equipos ejecutores advirtieron que muchas veces la rendición de gastos era tan rígida, que no dejaba espacio para pequeños gastos, que podrían hacer un gran aporte en la adherencia y/o bienestar de los usuarios (como, por ejemplo, comprar almuerzos). De todas formas, estos resultados sólo entregan ciertos guiños acerca de la gestión financiera de las OCAs, pero de ninguna manera son concluyentes, ya que no se levantaron datos cualitativos que profundizaran en el cumplimiento específico de este estándar.

> *En conclusión, las OCAs presentan un desarrollo satisfactorio en cuanto a la planificación de gastos y administración de recursos, puesto que cuentan con mecanismos que permiten administrar los recursos de forma centralizada, para responder a los requerimientos de los programas. No obstante estos resultados deben interpretarse con reserva ya que principalmente se fundamentan en el auto-reporte de los directores con respecto a su gestión financiera. En efecto, la aproximación cualitativa dio cuenta que con frecuencia los equipos de organismos menos complejos (OCAs pequeñas) hacían notar que al interior de cada OCA existen grandes diferencias respecto a los recursos que maneja cada proyecto, situación que tendría impacto en la calidad de la intervención. Con todo, la planificación financiera y la capacidad de la organización de pronosticar las necesidades monetarias futuras no debe pasarse por alto ya que tiene un impacto sustancial sobre la calidad del servicio entregado y la mantención en el tiempo del mismo (CEES - UC, 2012).*

[53] Un ejemplo de esto es que varias instituciones, independiente del proyecto, financian los gastos por movilización de los usuarios al programa.

Estándar C-9: La OCA cuenta con la infraestructura y equipamiento adecuados para la implementación de los programas					
Dimensión	***Desarrollo Débil***	***Desarrollo Incipiente***	***Desarrollo Satisfactorio***	***Desarrollo Avanzado***	***Medio de Verificación***
Las instalaciones y equipamiento del centro adecuadas y/o limpias (en términos de privacidad) para las reuniones entre usuarios y profesionales	La OCA no cuenta con espacios seguros. (*) (**) (***) (*****)	La OCA cuenta con espacios seguros, pero no necesariamente limpios y/o acondicionados.	La OCA cuenta con espacios limpios y acondicionados para las reuniones entre usuarios y profesionales de forma privada. (****)	La OCA cuenta con espacios limpios y acondicionados para las reuniones entre usuarios y profesionales de forma privada y cómoda. Además, la OCA cuenta con el equipamiento para la movilización de los equipos en el territorio.	**Encuesta a Directores de Proyectos** **Entrevista a Usuarios**
Fuente: CEES - UC, 2012; Lineamiento para la Supervisión de Unidades de Justicia Juvenil, SENAME 2015. ***PLE, **PLA, ***SBC, ****PSA, *****MCA**					

No se pueden pasar por alto las condiciones básicas para entregar un servicio o intervención en específico, tales como las instalaciones y tecnologías que permiten que el trabajo de una organización y programa sea efectivo en el logro de sus objetivos y cumplimiento de sus propósitos (CEES - UC, 2012). Así mismo, la infraestructura aparece como una condición que contribuye de forma decisiva al logro de un enfoque de derechos, en tanto permite asegurar espacios que resguarden tanto la confidencialidad de la información de los usuarios como la privacidad que estos necesitan para participar de las intervenciones. Es por eso que a continuación se estudia en qué medida las OCAs cuentan con la infraestructura y equipamiento pertienentes para la óptima implementación de los programas que ejecuta.

A partir de la Encuesta a Directores de Proyectos, es posible obtener información acerca de la infraestructura de los centros. La mayoría de los directores declaró que las instalaciones de los centros en los que se desarrolla su proyecto cuenta con 2 o 3 baños (51% y 21,9%, respectivamente), mientras que solamente un 5,3% de ellos, declaró contar con 1 baño, cifra que aumenta a 16% en el caso de las OCAs pequeñas, disminuye a 4,1% en las grandes y a 0% en las medianas. Respecto al número de ambientes, de acuerdo a lo declarado por los directores, la gran mayoría de los centros de los proyectos tiene cinco o más ambientes(85,4%), lo que es levemente mayor en las OCAs medianas (93,1%) que en pequeñas y grandes. Junto a lo anterior, la mayoría de los centros cuenta con personal dedicado a las labores de aseo e higiene del lugar (89,4%) y, si bien las diferencias según tipo de OCA no son tan importantes, esto aumenta levemente en las medianas (93,1%) respecto a las pequeñas y grandes (84% y 89,7%, respectivamente).

Tabla 80: Características relativas a la infraestructura del centro

		Clasificación OCAS			Total
		Pequeña	Mediana	Grande	
Número de baños	1 baño	16,0%	0,0%	4,1%	5,3%
	2 baños	48,0%	41,4%	54,6%	51,0%
	3 baños	16,0%	24,1%	22,7%	21,9%
	4 baños	12,0%	27,6%	14,4%	16,6%
	5 o más baños	8,0%	6,9%	4,1%	5,3%
Número de piezas, espacios o ambientes	1 ambiente (abierto)	0,0%	0,0%	4,1%	2,6%
	3 ambientes	8,0%	0,0%	1,0%	2,0%
	4 ambientes	12,0%	6,9%	10,3%	9,9%
	5 o más ambientes	80,0%	93,1%	84,5%	85,4%
Cuenta con personal dedicado específicamente al aseo e higiene	Si	84,0%	93,1%	89,7%	89,4%
	No	16,0%	6,9%	10,3%	10,6%

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Directores de Proyectos

Por otro lado, en las Entrevistas a Usuarios, cerca de un 100% de los entrevistados evaluó de buena forma la infraestructura, considerando los centros como lugares acogedores, cómodos y con suficiente privacidad para el desarrollo de las intervenciones y entrevistas. En la misma línea, los equipos ejecutores, especialmente aquellos cuyos programas abarcaban mayor territorio (por ejemplo, en regiones con mayor territorio rural) o los que pertenecían a OCAs de menor complejidad, hicieron notar la necesidad que tenían de contar con medios seguros y eficientes de movilización que permitieran realizar de mejor forma sus labores en los territorios. Con todo,

tanto los usuarios como los equipos se mostraron conformes en términos generales con la infraestructura en la que se enmarcan los programas.

Los resultados indican que las OCAs presentan un desarrollo satisfactorio en cuanto a este estándar, que consideró la información reportada principalmente por directores, usuarios y equipos ejecutores sobre las características de las instalaciones donde se implementan los programas (como los ambientes con los que cuenta, baño y personal de aseo). Generalmente, los usuarios fueron quienes más resaltaron la infraestructura de los lugares, reconociendo que muchas veces ayudaba a su adherencia al programa o al menos a su asistencia al centro, resaltando servicios como wifi y televisión como elementos que los hacían sentir cómodos. Ahora bien, los equipos ejecutores, especialmente aquellos cuyos programas abarcaban mayor territorio (por ejemplo, en regiones con mayor territorio rural), hicieron notar la necesidad que tenían de medios seguros y eficientes de movilización que permitieran realizar de mejor forma sus labores en los territorios. Por último, el nivel de cumplimiento de este estándar debe interpretarse con reserva, ya que se basa principalmente en el reporte de los actores involucrados, por lo que resulta necesario mejorar los medios de verificación disponibles para medir este estándar. Para esto, debieran efectuarse evaluaciones técnicas de infraestructura –en términos de instalaciones, equipamiento y seguridad–realizadas por especialistas, que permitirían una medición rigurosa de este estándar.

5. Gestión de redes

En todo organismo que ejecuta programas sociales, es esencial protocolizar y estandarizar la gestión de redes y el trabajo conjunto con otros servicios e instituciones, ya que “Incluso el programa mejor diseñado, mejor implementado y mejor coordinado y más basado en evidencia, fracasará si es que el delegado no puede acceder a los servicios y recursos requeridos para implementarlo” (McNeill & Weaver, 2010). Bajo esta perspectiva, los organismos necesitan considerar un verdadero enfoque de redes, que consiste en la implementación de procedimientos de gestión que permiten visualizar al programa como parte de una trama superior de organizaciones, orientadas en conjunto a la resolución de los problemas del usuario (CEES - UC, 2012). De manera que la gestión de redes busca no sólo generar sino mantener un vínculo actualizado con los demás programas e instituciones a través de protocolos u otros dispositivos que guían la realización de acciones específicas orientadas a contar con y mantener redes. Así mismo, se hace necesario tanto mantener las redes como comprobar la efectividad de las mismas mediante una observación que permita estimar la fuerza de los vínculos, el grado de compromiso y el ajuste mutuo de tipo operacional, tiempo dedicado y grado de formalización de relaciones con otras entidades con las que se procura colaborar.

Estándar C-10: La OCA dispone de vínculos colaborativos con el sistema judicial					
Dimensión	***Desarrollo Débil***	***Desarrollo Incipiente***	***Desarrollo Satisfactorio***	***Desarrollo Avanzado***	***Medio de Verificación***
La OCA mantiene un vínculo permanente con el sistema judicial y las gestiones judiciales	La OCA no cumple con los requerimientos (mantener vínculo permanente con el sistema judicial) que involucra el sistema judicial de los usuarios/as o lo hace de forma deficiente.	La OCA cumple con todos los requerimientos que involucra el sistema judicial de los usuarios/as pero no logra establecer un vínculo colaborativo.	La OCA cumple con todos los requerimientos que involucra el sistema de justicia penal adolescente y mantiene un vínculo colaborativo (****) (*****)	La OCA cumple con los requerimientos que involucra el sistema judicial de los usuarios/as y mantiene un intercambio fluido de información relevante con actores del sistema de justicia, a través de reuniones periódicas. (*) (**) (***)	**Encuesta a Directores de Proyectos** **Grupos Focales**
Fuente: CEES - UC, 2012; McNeill & Weaver, 2010; Lineamiento para la supervisión de Unidades de Justicia Juvenil, SENAME 2015. ***PLE, **PLA, ***SBC, ****PSA, *****MCA**					

El primer estándar de gestión de redes alude a la necesidad de las OCAs de establecer vínculos colaborativos con el sistema de justicia. Este vínculo resulta primordial ya que primero, desde antes del ingreso de los usuarios hasta que estos egresan, los programas deben estar informando acerca del proceso de los usuarios a los operadores de sistema judicial pertinentes; y en segundo lugar, esta coordinación resulta crucial para unificar criterios respecto al abordaje y propósito de la intervención con jóvenes infractores de ley. Por esto, a continuación se analiza en qué medida las OCAs logran coordinarse con el sistema judicial.

A partir de la **Encuesta a Directores de Proyectos**, la gran mayoría de los directores de proyectos afirmó que mantiene vínculos permanentes con el sistema judicial (un 94,3%), sin diferencias importantes según tipo de OCA. Un porcentaje menor mantiene vínculos con Fiscalía, alcanzando un 72,8% del total de los proyectos, lo cual aumenta levemente en el caso de las OCAs medianas, que logran un 80,6%.

Tabla 81: Proporción de Proyectos que mantienen vínculos con el Sistema Judicial y Fiscalía

	Clasificación OCAS			Total
	Pequeña	Mediana	Grande	
Mantiene vínculo con el Sistema Judicial	96,2%	93,5%	94,1%	94,3%
Mantiene vínculo con Fiscalía	69,2%	80,6%	71,3%	72,8%

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Directores de Proyectos. N= 158

Por otro lado, complementando la información anterior con los datos cualitativos, la coordinación de los programas con el sistema judicial es sin duda uno de los nodos críticos que resaltaron todos los equipos participantes en el estudio. De esta manera, los equipos dieron cuenta que aunque la ejecución de los programas exige un flujo de información constante desde los programas hacia el sistema de justicia, esto no se percibe por los delegados como una comunicación efectiva, sino más bien como una "rendición de cuentas" a una contraparte que no provee de ningún tipo de retroalimentación. Esto se planteó muchas veces por parte de los delegados, que fueron hábiles en visibilizar con ejemplos de instancias de audiencias en las que ni jueces ni defensores estaban al tanto de los informes enviados por los programas a tribunales, por lo que estos actores judiciales pueden tomar decisiones no fundamentadas en el cumplimiento efectivo de la sanción o medida, perjudicando los procesos de intervención. En efecto, este estudio encontró un conflicto importante entre los resultados esperados de las sanciones y medidas a nivel legal y a nivel terapéutico, ya que muchas veces éstos son contrapuestos. Un ejemplo de esto es la pugna entre el criterio de los delegados y los abogados defensores, ya que desde la perspectiva de los equipos, éstos últimos buscan por sobre todo bajar la gravosidad de la sanción, sin considerar las necesidades de los usuarios (de tratamiento de drogas, o de mayor intensidad de intervención, por ejemplo). No obstante lo anterior, el análisis cualitativo identificó casos puntuales, que coinciden con las comunas más pequeñas, que describieron la comunicación con el sistema judicial como eficiente y fluida. También en casos excepcionales, se rescató la figura del Coordinador Judicial como un apoyo altamente valorado para la implementaión de los programas.

En conclusión, los hallazgos de esta investigación señalan que el desarrollo de este estándar es incipiente, ya que, aunque las OCAs responden de manera satisfactoria a los requerimientos del sistema de justicia, enfrentan grandes obstáculos para mantener un vínculo colaborativo con los diversos operadores del sistema judicial. En este sentido, los actores involucrados hicieron notar que el punto de vista de los profesionales del programa respecto al cumplimiento de la sanción de los usuarios no es tomado en cuenta por jueces ni defensores, de manera que la información provista tiene un carácter administrativo pero ningún efecto sustantivo sobre las decisiones judiciales.

Estándar C-11: La OCA dispone de vínculos colaborativos con otros programas enmarcados en LRPA					
Dimensión	***Desarrollo Débil***	***Desarrollo Incipiente***	***Desarrollo Satisfactorio***	***Desarrollo Avanzado***	***Medio de Verificación***
La OCA mantiene un vínculo permanente con otros programas enmarcados en LRPA	La OCA no posee vínculos formales ni informales con otros programas enmarcados en LRPA	Se generan vínculos colaborativos a través de conocimiento y familiaridad personal de algunos integrantes de otros programas enmarcados en LRPA	La OCA posee convenios o acuerdos formales de colaboración con otros programas enmarcados en Ley RPA	La OCA posee convenios o acuerdos formales de colaboración con otros programas enmarcados en LRPA y además define procedimientos que aseguran el intercambio fluido de información relevante con otros programas enmarcados en LRPA (*) (**) (***) (****) (*****)	**Encuesta a Directores de Proyectos** **Grupos focales** **Documentos que respalden convenios formales**
Fuente: CEES - UC, 2012; McNeill & Weaver, 2010; Lineamiento para la supervisión de Unidades de Justicia Juvenil, SENAME 2015. ***PLE, **PLA, ***SBC, ****PSA, *****MCA**					

La normativa legal permite la aplicación de sanciones simultáneas al mismo adolescente, y en efecto, esto no sucede de forma aislada (DIPRES, 2016; Informe Cámara de Diputados, 2015). De ahí la importancia de los vínculos entre los programas enmarcados en la Ley RPA, ya que sólo a través de la coordinación se puede evitar que las intervenciones se fragmenten, se dificulte la adherencia a los distintos programas, y se sobre-intervenga a los jóvenes, para hacer efectiva la entrega de una atención integral y coherente a los usuarios de los programas. Es por eso que este estudio se propone dar cuenta de la coordinación de las OCAs con otros programas enmarcados en la Ley RPA.

De acuerdo a la **Encuesta a Directores de Proyectos**, un 89,9% de los directores afirmó que mantiene vínculos permanentes con otros Programas de Ley RPA, cifra que no presenta variaciones importantes entre los distintos tipos de OCAs. Sin embargo, existen diferencias regionales, ya que en Antofagasta existe una menor proporción de programas mantiene vínculos con otros Programas de la Ley RPA, en comparación al resto de las regiones del país.

Tabla 82: Proporción de Proyectos que mantienen vínculos con Programa LRPA, según tipo de OCA

	Clasificación OCAS			Total
	Pequeña	Mediana	Grande	
Mantiene vínculo con Programa LRPA	88,5%	90,3%	90,1%	89,9%

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Directores de Proyectos. N= 158

Tabla 83: Proporción de Proyectos que mantienen vínculos con Programa LRPA, según región

	Mantiene vínculo con Programa LRPA
Tarapacá	75,0%
Antofagasta	54,5%
Atacama	100,0%
Coquimbo	100,0%
Valparaíso	85,0%
Libertador Bernardo Ohiggins	83,3%
Maule	91,7%
Bío Bío	100,0%
Araucanía	84,6%
Los Lagos	100,0%
Aysén	100,0%
Magallanes	100,0%
Metropolitana	92,1%
Los Ríos	100,0%
Arica y Parinacota	100,0%
Total	89,9%

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Directores de Proyectos. N= 158

Ahora bien, lo declarado por los directores de proyectos contrasta en gran medida con lo reportado por los equipos de trabajo, ya que muchos identificaron como problemático el abordaje de usuarios que cumplen sanciones simultáneas, debido a que la coordinación con otros equipos depende de las voluntades individuales de los profesionales, lo que resulta en que se realicen —la mayoría de las veces— intervenciones independientes que no consideran los objetivos, funcionamiento ni condiciones de los otros programas. Sólo de forma excepcional, los equipos de

la región de Bío-Bío indicaron que concertaban regularmente mesas de trabajo intersectoriales que les facilitan la coordinación con otros programas de la Ley RPA.

Los resultados indican que las OCAs se encuentran en un desarrollo débil en cuanto a la mantención de vínculos colaborativos con otros programas de la Ley RPA, ya que los delegados dieron cuenta de que no existen acciones estructuradas, convenios ni estrategias que permitan coordinar el trabajo ni la información en caso de que los usuarios estén cumpliendo sanciones o medidas simultáneas. La falta de coordinación entre programas no sólo genera dificultades en la adherencia de los mismos, sino que de forma más importante significa la sobre-intervención en los usuarios, y, por lo tanto, se viola el principio de mínima intervención penal.

Estándar C-12: La OCA dispone de vínculos colaborativos con otras instituciones sociales relevantes					
Dimensión	***Desarrollo Débil***	***Desarrollo Incipiente***	***Desarrollo Satisfactorio***	***Desarrollo Avanzado***	***Medio de Verificación***
La OCA mantiene un vínculo permanente con otras instituciones sociales relevantes para responder a las necesidades de los usuarios del programa.	La OCA no posee vínculos con otras instituciones. (*****)	La OCA genera vínculos a través de conocimiento y familiaridad personal de algunos integrantes de otras instituciones.	La OCA tiene una alianza o concertación formal para realizar intercambios y colaboraciones con cierta frecuencia con instituciones.	La OCA tiene un convenio formal, escrito, con deberes y derechos establecidos, en que se especifican los términos de intercambio y condiciones para operar. La institución gestiona especialmente las redes locales o territoriales. (*) (**) (***) (****)	**Actas o registro de reuniones y actividades, Grupo Focal** **Encuesta a Directores de Proyectos**
Fuente: CEES - UC, 2012; McNeill & Weaver, 2010; Lineamiento para la supervisión de Unidades de Justicia Juvenil, SENAME 2015. ***PLE, **PLA, ***SBC, ****PSA, *****MCA**					

Todo programa social enfrenta limitaciones para responder de forma íntegra a las necesidades de los usuarios, de manera que estos deben disponer de de vínculos externos con otras organizaciones y programas que pueden contribuir a la entrega de una atención integral a los usuarios (CEES-UC, 2012). En efecto, ya se ha adelantado que para el trato de los usuarios bajo un enfoque de derechos (en específico, Ver Estándar A-5), los programas de sanciones y medidas deben apoyarse en diversas instituciones para asegurar los derechos a educación, formación laboral y salud de sus usuarios. No obstante, las posibilidades no se agotan allí, ya que existe un entorno complejo de instituciones locales que pueden contribuir a un mejor desempeño de los programas. Es por eso que resulta de interés estudiar cómo las OCAs gestionan las redes de instituciones sociales relevantes para los programas de sanciones y medidas en el medio libre.

Según la Encuesta a Directores de Proyectos, un 89,2% de los proyectos mantiene vínculos con SENDA, siendo la institución con la que mayor comunicación mantienen los organismos. Se observa que esta cifra es especialmente mayor en el caso de las OCAs pequeñas. En segundo lugar, se encuentran los vínculos con instituciones socioeducativas, que fueron identificadas por un 75,9% de los proyectos, no obstante esto es menos gestionado en el caso de las OCAs pequeñas (65,4%). La tercera institución con la que mantienen más vínculo las programas es con el Sistema de Salud, con 68,4%, sin existir diferencias importantes según tipo de OCA. Luego, más de un 60% de los proyectos mantiene contacto con Municipios y ONGs, aunque en ambos casos se observa que dichas disminuyen en el caso de las OCAs pequeñas. Mientras que se debe notar que las instituciones con las que se mantienen menos vínculos son Carabineros (26,6%), Juntas de Vecinos (24,7%) e Iglesias Locales (15,2%), aún cuando todas éstas podrían contribuir al desempeño de los programas.

Junto a lo anterior, al desagregar los datos territorialmente, es posible observar que en las regiones Metropolitana, Biobio y Coquimbo existe una mayor proporción de programas que mantiene vínculos con instituciones socioeducativas, mientras que el vínculo con ONGs es sobre saliente en las regiones de Coquimbo y Maule. Además, en relación al vínculo con Municipios, este aumenta notablemente en los programas de las regiones de Coquimbo (100%) y Biobio (82%). Por último, la proporción de proyectos que mantienen vínculos con juntas de vecinos es bajo en todas las regiones del país.

Tabla 84: Proporción de Proyectos que mantienen vínculos con instituciones sociales relevantes, según tipo de OCA

	Clasificación OCAS			Total
	Pequeña	Mediana	Grande	
SENDA	96,2%	90,3%	87,1%	89,2%
Instituciones Socioeducativas	65,4%	80,6%	77,2%	75,9%
Sistema de Salud	65,4%	67,7%	69,3%	68,4%
Municipios	53,8%	67,7%	64,4%	63,3%
Organizaciones No Gubernamentales	46,2%	64,5%	64,4%	61,4%
OPD	46,2%	58,1%	54,5%	53,8%
Otras instituciones locales	26,9%	32,3%	54,5%	45,6%
SENCE	34,6%	48,4%	31,7%	35,4%
Carabineros	19,2%	25,8%	28,7%	26,6%
Juntas de vecinos	26,9%	22,6%	24,8%	24,7%
Iglesias Locales	26,9%	6,5%	14,9%	15,2%

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Directores de Proyectos. N= 158

Las categorías de respuesta no son excluyentes (pregunta de respuesta múltiple)

Tabla 85: Proporción de Proyectos que mantienen vínculos con instituciones sociales relevantes, según región

	Instituciones Socioeducativas	Organizaciones No Gubernamentales	Municipios	Juntas de vecinos
Tarapacá	50,0%	75,0%	50,0%	25,0%
Antofagasta	72,7%	27,3%	54,5%	18,2%
Atacama	80,0%	40,0%	60,0%	40,0%
Coquimbo	92,3%	84,6%	100,0%	15,4%
Valparaíso	75,0%	30,0%	55,0%	20,0%
Libertador Bernardo O'Higgins	66,7%	66,7%	83,3%	0,0%
Maule	66,7%	83,3%	66,7%	33,3%
Bío Bío	82,4%	70,6%	82,4%	35,3%
Araucanía	61,5%	69,2%	61,5%	30,8%
Los Lagos	75,0%	87,5%	75,0%	25,0%
Aysén	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Magallanes	33,3%	66,7%	33,3%	33,3%
Metropolitana	86,8%	68,4%	52,6%	23,7%
Los Ríos	60,0%	20,0%	40,0%	20,0%
Arica y Parinacota	100,0%	50,0%	50,0%	50,0%
Total	75,9%	61,4%	63,3%	24,7%

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Directores de Proyectos. N= 158
Las categorías de respuesta no son excluyentes (pregunta de respuesta múltiple)

Por otro lado, a partir del **Análisis Documental** se puede señalar que el 50% de los proyectos adjuntaron el Catastro de Oferta Socioeducativa, siendo lo más común que estos cuenten con información de instituciones en los ámbitos Educación, Salud y Trabajo, mientras que en algunos casos lo anterior se complementó por los de Protección, Recreación, Justicia entre otros.

Luego, los resultados cualitativos de este estudio indican que, de acuerdo a lo reportado por los equipos, los vinculos institucionales deben gestionarse por cada proyecto, mas no a nivel institucional, por lo que éstos se afirman en acuerdos personales más que formales que no permiten su proyección en el tiempo. Dentro de los vínculos generalmente gestionados por los equipos, resaltan las Universidades locales, ya que facilitan que alumnos en práctica contribuyan a los proyectos. No obstante, uno de los vínculos menos logrados, pese al esfuerzo de los equipos, es con las Oficinas de protección de la Infancia y con el área de protección de derechos de SENAME, ya que aunque muchos usuarios necesitan el apoyo de estas instituciones, la comunicación no se percibe como efectiva. A lo anterior se debe sumar, las deficiencias en el vínculo con instituciones de salud mental y tratamiento de drogas, que pese a los convenios interinstitucionales (SENAME-SENDA-MINSAL), no se perciben por los equipos como un aporte a la atención de los usuarios. Así mismo, destaca la falta de vínculos formales entre SENAME y

MINEDUC, que dificulta que los programas tengan éxito en la gestión de redes con instituciones socio-educativas.

Con todo, los resultados indican que las OCAs se encuentran en un desarrollo incipiente en cuanto a la mantención de vínculos colaborativos con instituciones sociales relevantes, ya que aun cuando los programas se apoyan bastante en la oferta disponible de servicios para responder a las necesidades de los usuarios, los vínculos de la mayoría de los organismos se limitan a instituciones del sistema de salud, tratamiento de drogas y a instituciones socioeducativas, aunque en ninguno de estos casos se percibe una colabración efectiva por parte de los equipos de trabajo. Además, los hallazgos muestran que deben fortalecerse los vínculos de los programas con instituciones locales como municipios, juntas de vecinos y también, generar especialmente relaciones de coordinación con las Oficinas de Protección de la Infancia. Estos vínculos a nivel comunitario fortalecen el trabajo de intervención del programa y generan un tejido social en el cual el usuario puede insertarse. Finalmente, es relevante que estos vínculos se traduzcan en convenios o alianzas formales para asegurar que la coordinación no dependa de acuerdos personales de los miembros de las instituciones involucradas, como es el caso actual de los mismos.

D. Eje Líneas programáticas

En este eje se concentran los estándares orientados a captar los elementos propios de cada sanción o medida, que se reflejan generalmente en las funciones específicas de los delegados. Los estándares específicos son tremendamente relevantes en tanto permiten delimitar los aspectos diferenciadores que contribuyen al propósito característico de cada programa. Por esto, se pretende que estos estándares aporten a la discusión sobre el diseño de cada programa a la luz de la evidencia. Es relevante mencionar que para algunas dimensiones, no fue posible encontrar medios de verificación diversos ni representativos; razón por la cual los resultados de varios estándares deben ser interpretados con extrema reserva. Con todo, el eje de líneas programáticas se compone de 7 estándares.

PLA/PLE	➢ *Estándar D-1: El delegado genera un vínculo significativo con el usuario y se involucra en su proceso de cambio.*
SBC	➢ *Estándar D-2 La selección de la actividad de SBC se realiza de acuerdo a criterios mínimos*
	➢ *Estándar D-3: El programa estructura la organización de actividades y explicita los compromisos asumidos por el usuario y entidad receptora de los servicios comunitarios.*
	➢ *Estándar D-4: El programa asegura las condiciones básicas del servicio en beneficio a la comunidad a prestar por el usuario*
	➢ *Estándar D-5: El delegado del programa realiza un acompañamiento socio-educativo a los usuarios durante su ejecución*
PSA	➢ *Estándar D-6: El delegado del programa realiza un acompañamiento socio-educativo a los usuarios durante su ejecución*
MCA	➢ *Estándar D-7: El delegado del programa realiza un acompañamiento a los usuarios durante su ejecución*

PLA-PLE

Estándar D- 2: El delegado genera un vínculo significativo con el usuario y se involucra en su proceso de cambio.					
Dimensión	***Desarrollo Débil***	***Desarrollo Incipiente***	***Desarrollo Satisfactorio***	***Desarrollo Avanzado***	***Medio de Verificación***
El delegado es responsable de la supervisión de un número abordable de usuarios	PLA: El programa cuenta, en promedio, con más de 25 usuarios por delegado PLE: El programa cuenta, en promedio, con más de 30 usuarios por delegado	PLA: El programa cuenta, en promedio, con 20 usuarios por delegado PLE: El programa cuenta, en promedio, con 25 usuarios por delegado	PLA: El programa cuenta, en promedio, con 15 usuarios por delegado (**) PLE: El programa cuenta, en promedio, con 20 usuarios por delegado(*)	PLA: El programa cuenta, en promedio, con menos de 15 usuarios por delegado PLE: El programa cuenta, en promedio, con menos de 20 usuarios por delegado	**Grupos Focales**
El delegado mantiene un contacto periódico con el usuario, que permite una supervisión sistemática, permanente y actualizada del caso, que permita la identificación de elementos y/o situaciones que pongan en riesgo el cumplimiento de la sanción y el PII.	PLA: Cada delegado del programa no realiza una atención semanal directa con el usuario PLE: Cada delegado del programa no realiza seis contactos mensuales	PLA: Cada delegado del programa realiza como mínimo una atención semanal directa con el usuario, pero no se registra duración de las atenciones PLE: Cada delegado del programa realiza seis contactos mensuales, pero no se registra duración de las atenciones (*)	PLA: Cada delegado del programa realiza una atención semanal directa con el usuario, con una duración de al menos 60 minutos (**) PLE: Cada delegado del programa realiza una atención semanal directa con el usuario, y seis atenciones mensuales, con una duración de al menos 60 minutos	PLA: Cada delegado del programa realiza más de una atención semanal directa con el usuario, con una duración de al menos 60 minutos PLE: Cada delegado del programa realiza más de una atención semanal directa con el usuario, y seis atenciones mensuales, con una duración de al menos 60 minutos.	**Grupos Focales** **Entrevista al Usuario**
El delegado se capacita continuamente en el desarrollo de habilidades orientadas a motivar el cambio en los usuarios	El delegado no menciona alguna de los siguientes aspectos: (a) utiliza diversas técnicas de motivación, (b) reconoce estrategias de tolerancia a la frustración y manejo de resistencias por parte del usuario, o (c) de rescate para la adherencia de los usuarios (*)(**)	El delegado utiliza diversas técnicas de motivación, reconoce estrategias de tolerancia a la frustración y manejo de resistencias por parte del usuario, y de rescate para la adherencia de los usuarios, pero el programa no registra capacitaciones periódicas en la materia.	El delegado utiliza diversas técnicas de motivación acorde a las capacitaciones periódicamente realizadas, reconoce estrategias de tolerancia a la frustración y manejo de resistencias por parte del usuario, y de rescate para la adherencia de los usuarios.	El delegado utiliza diversas técnicas de motivación acorde a las capacitaciones periódicamente realizadas, reconoce estrategias de tolerancia a la frustración y manejo de resistencias por parte del usuario, y de rescate para la adherencia de los usuarios y manifiesta expectativas de logro en sus usuarios	**Grupos focales**
Fuente: Brunett & McNeill, 2005;Dionne & Zamorano, 2009;McNeill & Weaver, 2010; Lipsey, 2009. ***PLE, **PLA, ***SBC, ****PSA, *****MCA**					

El Programa de Libertad Asistida (PLA) y de Libertad Asistida Especial (PLE) consisten en el cumplimiento de una sanción penal dictaminada por un juez, en la cual el adolescente debe ingresar a un programa ambulatorio con intervención personalizada a cargo de un delegado de libertad asistida. Estos programas requieren la asistencia del joven a actividades educativas, de terapia, de promoción de derechos, de participación, y su asistencia regular al sistema escolar o de enseñanza que le corresponda. El objetivo de estos programas es hacer efectivo el cumplimiento de la sanción penal y desarrollar un programa de intervención psicosocial y educativa, que contemple supervisión, aprendizaje de habilidades, apoyo en el desarrollo de competencias parentales y preparación y acompañamiento al adolescente para incorporarse a espacios de inserción social, educacional, laboral o de salud. Debido a que ambos programas tienen los mismos objetivos, se plantea un estándar común a PLA y PLE respecto a las funciones del delegado, que reconocen no obstante, que PLE contempla una intervención un tanto más intensiva, presentando mayor necesidad de contacto y cercanía entre el adolescente y el delegado.

En efecto, debido a que estos programas son los que intervienen con mayor intensidad en comparación al resto de los programas en el medio libre, se destaca la importancia de que los delegados generen un vículo significativo con los usuarios. Esto porque en la literatura internacional la relación que se construye entre el delegado y el infractor ha sido considerada crucial debido a la influencia que tiene en el compromiso del infractor con el tratamiento, compromiso que es un factor clave para la desistencia del delito. Con este propósito resulta clave que el rol de delegados se entienda como “terapeutas”, en el sentido de que contituyen una parte activa del proceso de cambio de los jóvenes, ya que no son meros ejecutores o coordinadores de servicios (McNeill & Weaver, 2010). Esto implica un cambio de paradigma, ya que se propone entender la labor dentro de las prácticas correccionales no como una manera de modificar el comportamiento delictual, sino de *apoyar el proceso de abandono de la conducta delictual*(Goldson & Muncie, 2006). De ahí la importancia de que los delegados se involucren en el proceso de cambio, ya que para que un adolescente efectivamente lleve a cabo un cambio en su conducta y mentalidad respecto del delito, se debe realizar un apoyo individualizado para ello, que se logra en la medida que el delgado conozca y esté al tanto de las características y situaciones particulares de los usuarios. Además, se hace hincapié en la necesidad de que tanto el delegado como el propio adolescente construyan y mantengan la esperanza y confianza en la posibilidad de cambiar(Mcneill et al., 2012). Considerando lo anterior, resulta de interés aproximarse a las funciones de los delegados de los programas PLA y PLE ejecutados por las OCAs actualmente.

Así, la **primera dimesión** hace referencia a la razón de usuarios por delegado, ya que el manejo de un número abordable de casos es crucial para que los delegados efectivamente logren construir un vínculo significativo. Si bien sería ideal poder contar con las cifras oficiales de usuarios por delegados a nivel nacional para PLA y PLE, este estudio no tuvo acceso a estos datos, por lo que es posible aproximarse a esta dimensión sólo desde información cualitativa (no representativa). En base a esta fuente, tal como se estableció en la sección de evaluación de procesos, casi la totalidad de los delegados DE PLA afirmaron tener entre 18 y 20 usuarios, mientras que los de PLE

entre 14 y 18, de acuerdo a su auto-reporte[54]. La excepción a esta regla la constituyen proyectos que por la baja precipitada de ingresos, el equipo se redujo a conformarse por uno o dos miembros, que advirtieron estar sobrepasados con usuarios a cargo. No obstante lo anterior, se debe destacar que los equipos comúnmente hicieron la salvedad que el número de usuarios a cargo que consideraban correspondía a los usuarios "vigentes", es decir, con participación activa a través de contactos directos semanales, pero a esto se debía sumar entre 2 a 4 usuarios "perdidos", ya sea porque no era posible establecer un primer contacto o porque las acciones de rescate no habían surtido efecto (lo que ocurre corresponde comúnmente a usuarios con consumo problemático de drogas o en situación de calle), situación ante la cual los delegados relataron que debían priorizar el tiempo para dedicarlo a los usuarios que sí asistían a los programas. Por lo anterior, se estima que **la primera dimensión se satisface de manera incipiente,** ya que al considerar la totalidad de los usuarios por delegado (tanto "vigentes" como "perdidos") los delegados sobrepasan un número abordable de casos. No obstante estos resultados deben considerarse con extrema reserva debido a que los verificadores no son representativos de la realidad nacional.

En cuanto a la **segunda dimensión**, relativa a la frecuencia e intensidad de los contactos entre usuarios y delegados, nuevamente es preciso mencionar que las fuentes no son oficiales ni representativas, sino que se obtienen a partir de datos cualitativos. No obstante el estudio considera que la información obtenida en esta materia es rica, ya que más allá de los registros oficiales de contactos, los datos permiten iluminar este proceso desde otra óptica. De esta manera, ante la consulta a los equipos por la cantidad de contactos, todos los delgados participantes mencionaron el requerimiento mensual de contactos directos establecido por las orientaciones técnicas. Ahora bien, al profundizar respecto al logro de estos contactos, la experiencia resulta variada. Mientras algunos equipos de PLA y (sobre todo de) PLE identificaban este requerimiento como una meta poco plausible, existían otros equipos que decían lograr, aunque con esfuerzo, todos los meses este estándar. Respecto de la duración de los contactos sí parece haber consenso entre los equipos, ya que en la gran mayoría de los casos se reconocía que la extensión del contacto giraba en torno a los 30 minutos, debido a la dificultad de mantener la atención de los usuarios por períodos más extendidos. Al contrastar esta información con el punto de vista de los usuarios, se obtuvo que la mayoría de éstos mencionaron que participaban en entrevistas semanales de no más de 30 minutos de duración, aunque muchos reconocieron que varias veces dejaban de asistir y regresaban por la insistencia de sus delegados. Con todo, es posible señalar que **esta dimensión se cumple de manera incipiente**, ya que aunque los delegados logran la cantidad de contactos, estos tienen una duración menor a una hora.

Finalmente, respecto a la tercera dimensión (relacionada a las capacitaciones periódicas de los delegados), los datos cualitativos levantados indican que ningún equipo mencionó capacitaciones específicas para la labor que realizan los delegados de PLA y PLE, menos aún en los ámbitos

[54] No se descarta que los delegados hayan subestimado esta cifra debido a los temores observados por las investigadoras al momento de contestar esta pregunta, ya que varios se apegaron al máximo determinado por las orientaciones técnicas.

referidos en esta dimensión. De manera que la información obtenida en este ámbito se enmarca en las deficiencias transversales a todos los programas en torno a las capacitaciones, tratadas en profundidad en el análisis del Estándar C-5, en el que se evidenció que en general los equipos no reciben formación continua, ya que la regularidad de estas instancias parece bastante aislada, lo que se demuestra en que los delegados jóvenes de los mismos equipos no aportaban con su experiencia en éste ámbito. Además, los delegados se mostraron bastante auto-críticos con respecto a sus competencias y herramientas para realizar sus funciones, particularmente, los delegados de PLA y PLE hicieron notar que debido a que el perfil etario de sus usuarios es mayor, necesitan estrategias diferenciadas para su abordaje. En suma, se establece que el **nivel de desarrollo de esta tercera dimensión es débil** ya que deben desarrollarse las competencias específicas de los delegados de PLA y PLE para el ejercicio de sus labores.

Este estándar presenta un nivel de desarrollo incipiente, ya que los hallazgos indican que los delegados de PLA y PLE no cuentan con un número abordable de usuarios, no consiguen mantener un contacto periódico sistemático, ni cuentan con capacitaciones que actualicen y mejoren sus habilidades específicas para motivar el cambio del perfil de usuarios de PLA y PLE. Aunque la falencia en el cumplimiento de la razón de usuarios por delegado puede explicarse por los recursos financieros y humanos de las organizaciones, se podría avanzar hacia intervenciones más efectivas si es que se atiende a factores como la intensidad de la intervención (referida al número de contactos mensuales y a la duración de cada sesión) y las habilidades específicas que requieren los delegados de PLA y PLE para motivar el cambio.

SBC[55]

Estándar D-2 La selección de la actividad de SBC se realiza de acuerdo a criterios mínimos					
Dimensión	***Desarrollo Débil***	***Desarrollo Incipiente***	***Desarrollo Satisfactorio***	***Desarrollo Avanzado***	***Medio de Verificación***
La selección de la actividad a realizar por el usuario se basa en las características de los usuarios, considerando la evaluación integral realizada y teniendo en cuenta el género y etnia de los usuarios	Los miembros del equipo y el usuario no reconocen que la actividad seleccionada fue resultado de un proceso en el que se tomó en cuenta los siguientes aspectos: (a) la información de la evaluación integral realizada al usuario;(b) y/o teniendo en cuenta el género y etnia de los usuarios.	Los miembros del equipo y el usuario reconocen que la actividad seleccionada fue resultado de un proceso en el que se tomó en cuenta uno de los siguientes aspectos: (a) la información de la evaluación integral realizada al usuario;(b) y teniendo en cuenta el género y etnia de los usuarios.	Los miembros del equipo y el usuario reconocen que la actividad seleccionada fue resultado de un proceso en el que se tomó en cuenta: (a) la información de la evaluación integral realizada al usuario;(b) y teniendo en cuenta el género y etnia de los usuarios. (***)	Los miembros del equipo y el usuario reconocen que la actividad seleccionada fue resultado de un proceso en el que se tomó en cuenta: (a) la información de la evaluación integral realizada al usuario;(b) y teniendo en cuenta el género y etnia de los usuarios. Además el programa documenta una metodología que describe estrategias para la selección de actividades en base a la evaluación integral, género y etnia.	**Encuesta a Directores de Proyectos**
La selección de la actividad a realizar por el usuario considera su propio entorno	El programa selecciona la activad a realizar lejos del entorno del usuario sacándolo de su cotidianeidad.	El programa selecciona la actividad a realizar dentro del propio entorno del usuario.	El programa selecciona la actividad a realizar dentro del propio entorno del usuario promoviendo el aprendizaje dentro de un contexto significativo. (***)	El programa selecciona la actividad a realizar dentro del propio entorno del usuario promoviendo el aprendizaje dentro de un contexto significativo y realiza una evaluación de las necesidades vigentes en la que participa de forma activa la comunidad donde se inserta.	**Entrevista a Usuario;** **Encuesta a Directores de Proyectos**
La selección de la actividad considera incentivar el trabajo colaborativo con los beneficiarios de la comunidad	El programa selecciona una actividad que no considera el contacto con los beneficiarios de la comunidad, o si lo hace, éste es aislado, tangencial o indirecto (***)	El programa selecciona una actividad que considera el contacto directo con los beneficiarios de la comunidad en varias ocasiones	El programa selecciona una actividad que maximiza el contacto con los con los beneficiarios de la comunidad	El programa selecciona una actividad que maximiza el contacto con los con los beneficiarios de la comunidad a través del trabajo en equipo entre el usuario y éstos.	**Entrevista a Usuario;** **Registro de actividades;** **Encuesta a Directores de Proyectos**

[55] Se acordó no considerar la modalidad “Repración del daño”, debido a la baja frecuencia con que es ejecutada esta medida en el país.

La selección de la actividad debe promover el desarrollo de habilidades de acuerdo a necesidades específicas de los usuarios.	El programa selecciona una actividad orientada al crecimiento personal del usuario, sin que esto contribuya de forma clara al desarrollo de habilidades cognitivas y laborales. (***)	El programa selecciona una actividad orientada a desarrollar habilidades cognitivas (como pensamiento dirigido a metas, capacidad de resolver conflictos) o bien, a desarrollar habilidades laborales de acuerdo a necesidades específicas de los usuarios.	El programa selecciona una actividad orientada a desarrollar habilidades cognitivas (como pensamiento dirigido a metas, capacidad de resolver conflictos) y laborales de acuerdo a necesidades específicas de los usuarios.	El programa selecciona una actividad atractiva, estimulante y/o desafiante orientada a desarrollar habilidades cognitivas (como pensamiento dirigido a metas, capacidad de resolver conflictos) y laborales de acuerdo a necesidades específicas de los usuarios, las identifica claramente en un documento y las explica al usuario y sus padres al inicio para motivar su adherencia al programa.	**Encuesta a Directores de Proyectos** **Expedientes de Ejecución**
Fuente: HM Inspectorate of Probation, 2016; Killias et. al, 2000, Rex et al. 2003; Sumner, 2006; Braithwaite& Petit, 1990.					

Se ha mostrado que los programas de servicio en beneficio a la comunidad proveen beneficios tanto para la comunidad como para los usuarios, al promover un sentido de ciudadanía y fortalecer el vínculo entre los jóvenes que han cometido delitos y la sociedad (McIvor, 2006; Paolini, 2012). Y aunque no existe evidencia definitiva respecto de su efectividad en la disminución de la reincidencia, estas medidas han sido populares, ya que tienen una alta aceptabilidad en la población, son simples y baratas de implementar y generan valor para la sociedad. En Europa y en Reino Unido los trabajos de beneficio a la comunidad se aplican además en combinación con otros tipos de programas u obligaciones. Tras la revisión de literatura, se estima que no existen actualmente suficientes evaluaciones de los trabajos de beneficio a la comunidad que permitan con certeza definir su efectividad en cuanto a la reducción de la reincidencia y la mayoría se ha llevado a cabo con población adulta. Mientras que algunas evaluaciones no han mostrado que estos programas generen menor reincidencia que el procesamiento tradicional (Pease, 1985; Zimiring, 1974; Tonry and Lynch, 1996), otras han mostrado impacto (Killias, Aebi, & Ribeaud, 2000; Spicer, 2004).

No obstante lo anterior, la experiencia de los jóvenes durante el proceso de servicio a la comunidad parece ser clave y es lo que hace que esta experiencia tenga consecuencias re-integrativas en contraposición a resultados puramente punitivos (Sumner, 2006; Braithwaite y Petit, 1990). De hecho, McIvor (1992) en un estudio realizado en Escocia, en el cual entrevistó a 406 jóvenes que habían participado de servicios a la comunidad, observó que un 87% de éstos percibían el proceso como beneficioso y que aquellos jóvenes que experimentaron el trabajo comunitario como gratificante, tenían menos probabilidades de reincidir. Una evaluación de procesos sobre los programas de servicio a la comunidad con adolescentes infractores en Reino Unido, mostró que los jóvenes percibían este tipo de iniciativas como una posibilidad concreta no sólo para reparar el daño causado, sino además para potenciar el desarrollo de una identidad pro-social y de mejorar sus posibilidades de empleabilidad futuras (HM Inspectorate of Probation, 2016). Para lo cual es fundamental que el tipo de servicio al que se designará al joven, se realice luego de evaluar sus necesidades, capacidades y fortalezas, motivando de esta forma su reintegración social (Youth Justice Board for England and Wales, 2013). De manera que los criterios con que se elige el trabajo en servicio de la comunidad deben procurar sobre todo que los jóvenes encuentren sentido a la labor que realizan, pues esto se traduce en una mayor adherencia al programa, y en una disminución de los niveles de exclusión social percibidos por el adolescente (Paolini, 2012). Por lo anterior, resulta prioritario estudiar bajo qué criterios los programas de SBC seleccionan el servicio a prestar por los usuarios atendiendo a la finalidad de reintegración social.

De esta manera, respecto a la **primera dimensión**, se rescata que según la Encuesta a Directores de Proyectos, 17 de los 24 de los directores participantes del estudio afirmaron que en la selección de la actividad se considera el género del usuario, mientras que menos de la mitad (11 de 24) indicaron lo mismo respecto a la etnia, por lo cual esta dimensión tendría un **nivel de desarrollo incipiente**. No obstante, la información disponible para verificar el cumplimiento de esta dimensión es limitada, por lo que se sugiere interpretarla con reserva.

Tabla 86: Características consideradas para elegir la actividad a realizar por el joven		
	Frecuencia	Porcentaje
Edad	18	75,0%
Etnia	11	45,8%
Género	17	70,8%
Experiencia laboral	9	37,5%
Disponibilidad de trabajos posibles en la comunidad del usuario	18	75,0%
Cercanía al hogar del usuario	17	70,8%
Seguridad del usuario	17	70,8%
Habilidades cognitivas	18	75,0%
Habilidades laborales	11	45,8%
Habilidades sociales	20	83,3%
Intereses	21	87,5%
Tipo de delito	12	50,0%
Otro (especifique)	5	20,8%
Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Directores de Proyectos. N= 24		

Luego, la **segunda dimensión**, que efatiza en la importancia de que la selección de la actividad a realizar por el usuario considera su propio entorno, también se puede medir a partir de la Encuesta a Directores de Proyectos. Según esta información, 18 de los 24 directores participantes del estudio declararon que la selección de la actividad considera la disponibilidad de trabajos posibles en la comunidad del usuario, así como 17 de los 24 mencionaron que consideran la cercanía al hogar del usuario. Al complementar esta información con las **entrevistas a los usuarios,** se pudo observar que gran parte de ellos mencionaron que eligieron un lugar porque "me queda cerca de la casa". No obstante, el análisis documental no encontró información en los expedientes individuales que pudiera respaldar la consideración del entorno para la selección del servicio a prestar, pese a que se revisaron los documentos diagnósticos y los registros de intervención. Por todo lo anterior, los datos disponible plantean que la **dimensión 2 tendría un nivel de desarrollo satisfactorio.**

En referencia a la **tercera dimensión**, los datos de la Encuesta a Directores de Proyectos arrojan que la gran mayoría (21 de los 24 directores) considera fomentar el trabajo colaborativo al seleccionar el servicio a prestar por los usuarios. No obstante, esto contrasta con los resultados del análisis documental a los expedientes de una muestra de usuarios de SBC, ya que al estudiar el tipo de servicios prestados por los usuarios, y las actividades que involucran, en ningún caso se pudo identificar la promoción de trabajo colaborativo, ya que en todos los casos los usuarios prestan servicios que no involucran el contacto directo con los con los beneficiarios de la comunidad. Esto último también se ve confirmado al analizar la descripción que hicieron los usuarios de SBC acerca de los servicios que prestaban, tales como manualidades, pintura o jardinería. Por lo anterior, se evalúa que **la tercera dimensión presenta un desarrollo débil.**

En referencia a la **cuarta dimensión**, los datos de la Encuesta a Directores de Proyectos arrojan que casi la totalidad de los proyectos de SBC (21 de los 24) consideran el desarrollo de habilidades en los usuarios al seleccionar el servicio a prestar por los usuarios. Sin embargo, esto tampoco

pudo ser confirmado por el análisis documental de los expedientes, ya que los resultados muestran que en general los servicios prestados son del área de mantención, trabajos manuales y físicos, los cuales no promueven el desarrollo de otras habilidades. Estas carencias también se observaron en el análisis de la descripción de los servicios desde la perspectiva de los usuarios. Contodo, **la dimensión 4 se evalúa con un desarrollo débil**.

Tabla 87: Aspectos considerados fundamentales en la actividad realizada por el usuario (*)

	Frecuencia	Porcentaje
Responsabilización del usuario	23	95,8%
Trabajo colaborativo	21	87,5%
Desarrollo de habilidades varias (pensamiento dirigido a metas, capacidad de resolver conflictos, etc.)	21	87,5%
Relaciones interpersonales	19	79,2%
Aprendizaje de un oficio	7	29,2%
Seguir instrucciones de una autoridad	7	29,2%
Maximizar contacto con beneficiarios de la comunidad	13	54,2%
Otro (especifique)	1	4,2%

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Directores de Proyectos. N= 24
(*) La frecuencia y porcentaje corresponden a quienes afirmaron que consideran como fundamentales cada uno de los aspectos que se nombran

Este estándar posee un desarrollo incipiente, ya que se evidencia que los programas de SBC deben incorporar en mayor medida criterios mínimos para la selección del servicio a prestar por el usuario, tales como la consideración de su género y etnia, incentivar el trabajo colaborativo a través del contacto con los beneficiarios de la comunidad y el desarrollo de habilidades de acuerdo a las necesidades y gustos específicos de los usuarios. La evidencia respecto de la importancia de los criterios con que se elige el trabajo en servicio de la comunidad en especial respecto de los jóvenes, se traduce en que éstos encuentren sentido a la labor que realizan, y de esta forma se alcance una mayor adherencia al programa, una disminución de los niveles de exclusión social percibidos por los adolescentes, un sentido de ciudadanía y que se fortalezca el vínculo entre los jóvenes y la sociedad (Braithwaite y Petit, 1990; HM Inspectorate of Probation, 2016; McIvor, 2006; Paolini, 2012; Sumner, 2006; Youth Justice Board for England and Wales, 2013).

Estándar D-3: El programa estructura la organización de actividades y explicita los compromisos asumidos por el usuario y entidad receptora de los servicios comunitarios.					
Dimensión	***Desarrollo Débil***	***Desarrollo Incipiente***	***Desarrollo Satisfactorio***	***Desarrollo Avanzado***	***Medio de Verificación***
El programa define la organización de las actividades y los compromisos asumidos por el usuario y la entidad receptora de los servicios comunitarios.	El programa no define la organización y/o los compromisos asumidos por el usuario y la entidad receptora de los servicios comunitarios, o bien no documenta alguno de los siguientes aspectos: (a) Un protocolo de prestación de servicio al que suscribe el representante de la entidad que acoge al usuario y el usuario, en el que se describe de forma general la actividad y consecuencias en caso de inasistencia del usuario;(b) Un cronograma que contempla una síntesis de las actividades a realizar por el usuario en el marco del programa; (c) Un medio de verificación del usuario al servicio comunitario; (d) Un	El programa define: (a) Un protocolo de prestación de servicio al que suscribe el representante de la entidad que acoge al usuario y el usuario, en el que se describe de forma general la actividad y consecuencias en caso de inasistencia del usuario;(b) Un cronograma que contempla una síntesis de las actividades a realizar por el usuario en el marco del programa; (c) Un medio de verificación del usuario al servicio comunitario; (d) Un Compromiso de confidencialidad al que suscribe el representante de la entidad receptora del servicio comunitario, que norma las condiciones de confidencialidad a la	El programa define: (a) Un protocolo de prestación de servicio al que suscribe el representante de la entidad que acoge al usuario y el usuario, en el que se describe la actividad, se detalla el nombre de la entidad, condiciones en que se realizarán los servicios, día de inicio, de finalización, duración diaria de las actividades, consecuencias y acciones en caso de inasistencia del usuario;(b) Un cronograma que contempla todas las actividades a realizar por el usuario en el marco del programa; (c) Un medio de verificación del usuario al servicio comunitario (d) Un Compromiso de confidencialidad al que suscribe el representante de la entidad receptora del servicio comunitario,	El programa define: (a) Un protocolo de prestación de servicio al que suscribe el representante de la entidad que acoge al usuario y el usuario, en el que se describe la actividad, se detalla el nombre de la entidad, condiciones en que se realizarán los servicios, día de inicio, de finalización, duración diaria de las actividades, consecuencias y acciones en caso de inasistencia del usuario, y derechos de los usuarios;(b) Un cronograma que contempla todas las actividades a realizar por el usuario en el marco del programa; (c) Un medio de verificación del usuario al servicio comunitario; (d) Un Compromiso de confidencialidad al que suscribe el representante de la entidad receptora del servicio comunitario, que norma las	**Protocolo de prestación de servicio; Cronograma de actividades; Documento que explicite el medio de verificación acordado**

	Compromiso de confidencialidad al que suscribe el representante de la entidad receptora del servicio comunitario, que norma las condiciones de confidencialidad a la que dicha entidad asume con respecto a la información a la que pudiera acceder durante su relación con el usuario.	que dicha entidad asume con respecto a la información a la que pudiera acceder durante su relación con el usuario.	que norma las condiciones de confidencialidad a la que dicha entidad asume con respecto a la información a la que pudiera acceder durante su relación con el usuario. (***)	condiciones de confidencialidad a la que dicha entidad asume con respecto a la información a la que pudiera acceder durante su relación con el usuario; (e) Una instancia dedicada a explicar los documentos de forma detenida y clara al usuario.	
Fuente: Rex et al. 2004; McIvor, 1992; HM Inspectorate of Probation, 2016; Pammert, 2015; National Probation Service, 2005; McIvor, 2006; Albrecht, 2010.					

Para el éxito de los programas SBC resulta fundamental que las partes involucradas en la prestación del servicio a la comunidad tengan claras las características de la actividad a prestar, las condiciones en que se realizarán los servicios (día de inicio, de finalización, duración diaria de las actividades) y las consecuencias y acciones en caso de inasistencia del usuario. Para garantizar esto es que se debe apoyar a los usuarios con la planificación de sus deberes en un Cronograma de actividades que le permita organizar su rutina y explicitando el medio a través del cual el delegado supervisará sus labores. Finalmente, debido a que el usuario debe ponerse en contacto con actores que recepcionen su servicio independientes del programa, es preciso que en el programa se resguarde su derecho a confidencialidad a través de un compromiso que debe asumir la entidad receptora de los servicios con respecto a la información a la que pudiera acceder durante su relación con el usuario.

A partir del Análisis Documental se puede concluir que el 100% de los expedientes revisados cuentan con el Protocolo de Prestación de Servicios al cual suscriben el usuario, un representante de la institución donde se realizarán los servicios y un representante de la OCA. Por otro lado, menos del 50% adjuntaron el Cronograma de Actividades, pero más del 70% adjuntó el medio de verificación de asistencia. Por último, menos del 50% de los expedientes cuenta con el Compromiso de Confidencialidad dentro del expediente. Además el análisis de estos documentos indica que la gran mayoría de los protocolos y/o cronogramas no profundizan en las actividades en las que consiste la prestación de servicios, lo que podría afectar la claridad de los compromisos asumidos.

Los resultados obtenidos por los programas evidencian un desarrollo incipiente de este estándar, ya que, si bien es una práctica generalizada entre los programas definir un protocolo de prestación de servicios, se encontró que hace falta que incorporen el uso de un cronograma de actividades para planificar la intervención y un compromiso de confidencialidad al que suscribe el representante de la entidad receptora del servicio comunitario. Además el análisis arrojó que generalmente los servicios de la comunidad no definen a cabalidad las actividades que involucran, lo que dificulta que los compromisos de ambas partes sean claros, puesto que para ello sería necesario una correcta planificación de las actividades.

Estándar D-4: El programa asegura las condiciones básicas del servicio en beneficio a la comunidad a prestar por el usuario					
Dimensión	***Desarrollo Débil***	***Desarrollo Incipiente***	***Desarrollo Satisfactorio***	***Desarrollo Avanzado***	***Medio de Verificación***
La OCA garantiza la inmediatez en la ejecución del servicio en beneficio a la comunidad	Menos de un 40 de los usuarios inician la ejecución del servicio sin superar el mes desde la fecha de inicio de la ejecución del programa.	Entre un 40 y un 60% de los usuarios inician la ejecución del servicio sin superar el mes desde la fecha de inicio de la ejecución del programa.	Entre un 60 y un 80% de los usuarios inician la ejecución del servicio sin superar el mes desde la fecha de inicio de la ejecución del programa.	Más del 80% de los usuarios inician la ejecución del servicio sin superar el mes desde la fecha de inicio de la ejecución del programa. (***)	**Expedientes de Ejecución** **Encuesta a directores**
El programa define una distribución adecuada de las horas de servicio comunitario	El programa establece una distribución de las horas de servicio comunitario que no cumple con el criterio de que la jornada de servicio no exceda de 4 horas diarias, o bien, no documenta información que acredite que realiza acciones para definir una distribución adecuada.	El programa establece una distribución de una de las horas de servicio comunitario que cumple con el criterio de no exceda las 4 horas diarias.	El programa establece una distribución de las horas de servicio comunitario que cumple con los criterios: (a) que la jornada de servicio no exceda de 4 horas diarias; y (b) no menor a 2 horas semanales. (***)	El programa establece una distribución de las horas de servicio comunitario que cumple con los criterios: (a) que la jornada de servicio no exceda de 4 horas diarias; y (b) no menor a 2 horas semanales. Además, supervisa continuamente las labores para velar por el cumplimiento de la jornada establecida.	**Expedientes de Ejecución**
Límites del servicio a prestar	El programa selecciona las actividades a realizar sin considerar los límites dados por la OIT sobre el compromiso de erradicar el trabajo infantil y sus peores formas: Explotación Sexual y Comercial/ Utilización de niños/niñas y adolescentes en actividades ilícitas y prácticas asociadas a la esclavitud/ Trabajo peligroso por su naturaleza/ Trabajo peligroso por sus condiciones.	El programa selecciona las actividades a realizar considerando los límites dados por la OIT sobre el compromiso de erradicar el trabajo infantil y sus peores formas: Explotación Sexual y Comercial/ Utilización de niños/niñas y adolescentes en actividades ilícitas y prácticas asociadas a la esclavitud/ Trabajo peligroso por su naturaleza/ Trabajo peligroso por sus condiciones.	El programa selecciona las actividades a realizar asegurando que cumplan con los límites dados por la OIT sobre el compromiso de erradicar el trabajo infantil y sus peores formas: Explotación Sexual y Comercial/ Utilización de niños/niñas y adolescentes en actividades ilícitas y prácticas asociadas a la esclavitud/ Trabajo peligroso por su naturaleza/ Trabajo peligroso por sus condiciones. (***)	El programa posee procedimientos de fiscalización durante todo el proceso para asegurar que las actividades a realizar cumplan con los límites dados por la OIT sobre el compromiso de erradicar el trabajo infantil y sus peores formas: Explotación Sexual y Comercial/ Utilización de niños/niñas y adolescentes en actividades ilícitas y prácticas asociadas a la esclavitud/ Trabajo peligroso por su naturaleza/ Trabajo peligroso por sus condiciones.	**Expedientes de Ejecución**
Fuente: (Rex et al. 2004; McIvor, 1992; HM Inspectorate of Probation, 2016; Pammert, 2015; National Probation Service, 2005; McIvor, 2006; Albrecht, 2010)					

Para hacer efectivo un enfoque de derechos resulta fundamental que los programas SBC las condiciones básicas del servicio en beneficio a la comunidad a prestar por el usuario. Esto implica que el derecho a la mínima intervención penal se garantice procurando tanto la inmediatez en la ejecución del servicio en beneficio a la comunidad como una distribución de las horas dedicada a prestar el servicio adecuadas para generar el menor impacto posible la vida de los usuarios, evitando obstaculizar su integración social. Por esto, a continuación se estudia de qué manera los programas de SBC aseguran las condiciones básicas en el cumplimiento de los servicio de sus usuarios.

La **primera dimensión**, relativa a que se garantice la inmediatez en la ejecución del servicio en beneficio a la comunidad, es posible medirla a partir de la Encuesta a Directores de Proyectos. De acuerdo a ésta, sólo un tercio (8 de los 24) de los directores de proyectos declararon que transcurre alrededor de un mes desde que el usuario ingresa al programa y comienza a cumplir sus horas de servicio comunitario; Mientras que la mitad (12 de 24) de los directores de programas de SBC en el país reconoció que transcurre un periodo mayor (entre 1 mes y medio hasta 6 meses), por lo que no existiría inmediatez en el inicio de la ejecución del servicio de acuerdo a su experiencia.

Tabla 88: Tiempo promedio transcurrido entre que el usuario ingresa al programa y comienza a cumplir sus horas de servicio comunitario

	Frecuencia	Porcentaje
Menos de un mes	4	16,7%
Al rededor de 1 mes	8	33,3%
1 mes y medio (6 semanas)	2	8,3%
Entre 2 y 4 meses	8	33,3%
Más de 4 meses, pero menos de 6	2	8,3%

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Directores de Proyectos. N= 24

Por otro lado, tras la revisión de los Expedientes de Ejecución se puede señalar que de los expedientes revisados, solo en 6 se logró obtener información respecto al tiempo transcurrido desde el ingreso al programa hasta el comienzo de los servicios. Y de estos, 3 registran el comienzo de los servicios un mes después del ingreso, mientras que los otros 3 mencionan: 1 semana, 5 meses y 3 meses. A partir de la información recopilada, se puede plantear que el **desarrollo de esta primera dimensión es incipiente.**

Respecto a la **segunda dimensión**, relativa a la distribución de las horas de servicio comunitario, se puede evaluar a partir del análisis de los expedientes individuales, que arrojó que en todos los casos de la muestra se respeta el margen entre 2 y 4 horas diarias de servicio, de acuerdo a los registros disponibles, por lo que se considera que esta dimensión presenta un **nivel de desarrollo satisfactorio**[56]. No obstante, estos resultados deben interpretarse con reserva ya que se fundamentan únicamente en una muestra no representativa de expedientes, ya que esta

[56] El análisis de los expedientes encontró que gran parte de los contactos delegado-usuario son realizados semanalmente en el lugar de cumplimiento del servicio, no obstante en estos registros no se obtuvo información repecto al objetivo de supervisión de la jornada en estos contactos. Además, este estudio no tuvo acceso a otros documentos que dieran cuenta de supervisiones por parte del programa a las labores, con el objetivo de velar específicamente por el cumplimiento de la jornada establecida, por lo que no se encontró evidencia para estimar un nivel de desarrollo avanzado.

información no pudo ser complementada con otros medios de verificación. Una aproximación (limitada) a otra fuente, es la consideración de que el tiempo promedio de permanencia de los usuarios en el programa SBC– según datos representativos a nivel nacional – es de 36 meses, aun cuando la extensión máxima de la sanción es de 120 horas, lo que excede el tiempo esperado (DIPRES, 2016). No obstante, la cifra anterior puede deberse a distintas razones, distintas a la hipótesis de una excesiva fragmentación de las horas de servicio en el tiempo, como el inicio tardío de la ejecución o interrupciones que generen acumulación de horas, lo que hizo desestimar este dato dentro de la calificación de la dimensión, pero al menos plantea la interrogante por los resultados que podría aportar una evaluación representativa sobre la distribución de las horas de servicio de los usuarios de SBC a lo largo del país.

Por último, para evaluar la **dimensión 3**, se consideran las actividades mencionadas en los expedientes individuales de usuarios de SBC analizados(ver cuadro a continuación). Se estima que todas las actividades se encuentran dentro de los límites según la OIT. Debido a que los registros no mencionan actividades orientadas a que los delegados fiscalicen el cumplimiento de los límites de la OIT durante el cumplimiento del programa, se establece que **esta tercera dimensión posee un nivel de logro satisfactorio.**

Tabla 89 Actividades SBC

- ✓ **Apoyo en pintura y limpieza de infraestructura**
- ✓ **Limpieza de cancha, traslado de implementos deportivos y apoyo a los jugadores en entrega de agua u otros**
- ✓ **Labores de pintura dentro del espacio comunitario**
- ✓ **Forrar y reparar libros**
- ✓ **Apoyo en funciones de aseo y mantención**
- ✓ **Mantención del recinto**
- ✓ **Labores de Jardinería**
- ✓ **Mantención del lugar (cote de pesto, realización de cerco y pintado de reja)**

Fuente: Elaboración propia

Los programas de SBC presentan un desarrollo satisfactorio de este estándar debido a que los resultados evidencian que se respetan tanto criterios adecuados para la distribución de las horas de prestación de servicio, como las disposiciones de la OIT. No obstante, hace falta mejorar la inmediatez con que se inicia la prestación de los servicios, para asegurar que la permanencia de los usuarios no se extienda en el tiempo, y así, hacer efectivo su derecho a la mínima intervención.

Estándar D-5: El delegado del programa realiza un acompañamiento socio-educativo a los usuarios durante su ejecución					
Dimensión	***Desarrollo Débil***	***Desarrollo Incipiente***	***Desarrollo Satisfactorio***	***Desarrollo Avanzado***	***Medio de Verificación***
El delegado realiza un acompañamiento socio-educativo al usuario	El delegado no acompaña al usuario propiciando su aprendizaje y promoviendo actitudes positivas orientado a un modelaje pro-social, o bien lo hace pero sin considerar ninguna de las siguientes actividades: (a) preparación del usuario para el cumplimiento del servicio comunitario; (b)intervenciones con su familia para propiciar su apoyo en el proceso de reparación; así como (c) a través de la gestión del acceso a prestaciones de la red de servicios con la que se vincula el programa (i.e. educación, capacitación laboral, tratamiento por consumo de sustancias, entre otras)	El delegado acompaña al usuario propiciando su aprendizaje y promoviendo actitudes positivas orientado a un modelaje pro-social, a través de al menos una de las siguientes actividades: (a) preparación del usuario para el cumplimiento del servicio comunitario; (b)intervenciones con su familia para propiciar su apoyo en el proceso de reparación; así como (c) a través de la gestión del acceso a prestaciones de la red de servicios con la que se vincula el programa (i.e. educación, capacitación laboral, tratamiento por consumo de sustancias, entre otras)	El delegado acompaña al usuario propiciando su aprendizaje y promoviendo actitudes positivas orientado a un modelaje pro-social, a través de actividades de: (a) preparación del usuario para el cumplimiento del servicio comunitario (en el desarrollo de habilidades y/o recursos pertinentes para la ejecución del servicio comunitario); (b)intervenciones con su familia para propiciar su apoyo en el proceso de reparación; así como (c) a través de la gestión del acceso a prestaciones de la red de servicios con la que se vincula el programa (i.e. educación, capacitación laboral, tratamiento por consumo de sustancias, entre otras).	El delegado acompaña al usuario propiciando su aprendizaje y promoviendo actitudes positivas orientado a un modelaje pro-social, a través de actividades de: (a) preparación del usuario para el cumplimiento del servicio comunitario(en el desarrollo de habilidades y/o recursos pertinentes para la ejecución del servicio comunitario); (b)intervenciones con su familia para propiciar su apoyo en el proceso de reparación; así como (c) a través de la gestión del acceso a prestaciones de la red de servicios con la que se vincula el programa (i.e. educación, capacitación laboral, tratamiento por consumo de sustancias, entre otras); (d) a través de intervenciones motivacionales que refuercen el sentido de la sanción e intervenciones	**Acta de participación en actividades; Documentos o constancias de contenido de actividades de acompañamiento** **Entrevista Usuario**

			(***)	psico-educativas orientadas a detectar necesidades (emocionales, cognitivas, entre otras) emergentes en el proceso de prestación del servicio.	
El delegado mantiene un contacto periódico con el usuario, que permite una supervisión sistemática, permanente y actualizada del caso, para la identificación de elementos y/o situaciones que pongan en riesgo el cumplimiento de la sanción	El delegado u otro miembro del equipo no realiza contactos periódicos, o bien los realiza con una periodicidad menor a la semanal	El delegado u otro miembro del equipo realiza un contacto presencial (cara a cara) al menos una vez a la semana, pero no se registra el lugar donde se realiza el contacto, o se realiza principalmente fuera del lugar donde se ejecuta el servicio.	El delegado u otro miembro del equipo realiza un contacto presencial (cara a cara) al menos una vez a la semana, de preferencia en el lugar donde se ejecuta el servicio comunitario y excepcionalmente, en el domicilio del/la adolescente o sede del programa. (***)	El delegado u otro miembro del equipo realiza un contacto presencial (cara a cara) al menos una vez a la semana, de preferencia en el lugar donde se ejecuta el servicio comunitario y excepcionalmente, en el domicilio del/la adolescente o sede del programa. La duración del contacto es de al menos 60 minutos.	**Acta de reuniones/Eventos registrados en SENAINFO (último año)** **Expedientes de Ejecución** **Entrevista a Usuario**
Fuente: OT SBC: (Rex et al. 2004; McIvor, 1992; HM Inspectorate of Probation, 2016; Pammert, 2015; National Probation Service, 2005; McIvor, 2006; Albrecht, 2010)					

En el caso de SBC, la función de los delegados debiera consistir en un acompañamiento socio-educativo, que implica promover un sentido de ciudadanía, a través del fortalecimiento del vínculo entre los jóvenes que han cometido delitos y la sociedad (McIvor, 2006). Esto sin duda permite que este programa se oriente al propósito establecido por ley a las sanciones relativo a la plena integración social de los jóvenes. Por todo esto se estima como fundamental que los delegados de SBC tengan un rol activo en fomentar que los usuarios comprendan el motivo de la sanción, así como el sentido de reprar el daño a través del ejercicio de sus labores. En efecto, la evidencia muestra que los usuarios que tienden a percibir el trabajo en beneficio de la comunidad como más justo y gratificante, suelen evaluarlo como más beneficioso a la hora de promover el proceso de abandono de la conducta delictual (Killias et. al 2000, Rex et al. 2003), por lo que la labor del delegado es clave para facilitar la comprensión del sentido de la sanción.

No obstante, como se ha adelantado (Ver Estándar D-2), no existe evidencia teórica concluyente que indique con precisión la efectividad de la sanción de servicio en beneficio a la comunidad sobre la disminución de la reincidencia en la población infractora de ley adolescente (Pease, 1985; Zimiring, 1974; Tonry and Lynch, 1996). A esto se suma que datos representativos a nivel nacional indican que, de las sanciones del medio libre para jóvenes infractores, SBC presenta la tasa más alta de reincidencia[57] (SENAME, 2015). Estos antecedentes, junto con la literatura que enfatiza en atender a las condiciones que permiten que esta sanción cumpla con la finalidad de integración social (McIvor, 2006;Killias et al., 2000, Rex et al. 2003), permiten plantear que resulta clave reconocer el componente de socio-educativo del programa SBC, basado en una intervención pertinente y estructurada, más allá de la mera supervisión del cumplimiento de las horas comunitarias, para lo cual resulta clave la labor del delegado. Por esto, a continuación se estudia las funciones específicas que realizan los delegados de los programas SBC.

En relación a la primera dimensión, que especifica el acompañamiento socio-educativo a realizar por los delegados de SBC, es posible medirla a través de distintas fuentes de información. Por un lado, en el análisis de **Expedientes de Ejecución** se puede observar que gran parte de las intervenciones registradas se relacionan con la verificación, supervisión o seguimiento del cumplimiento del joven de las horas de servicio que le corresponden, sumado a acompañamientos a cumplir las horas de servicio (sin mencionar sus objetivos, ni en qué consisten) y en algunos casos, acciones de rescate o re encuadre en caso de faltas, por lo que no se identifican mayores intervenciones de índole socio-educativa. En efecto, al contrastar esta información con los discursos de los delegados, en ningún caso se encontró que pudieran dar cuenta del contenido del acompañamiento socio-educativo, sino que la descripción de sus funciones se limitaba a la supervisión de las horas de servicio y acciones de rescate en caso de incumplimiento. Por otro lado, en las Entrevistas a Usuarios de SBC, éstos señalaron que en general las entrevistas con el delegado consisten en saber cómo está, cómo va el trabajo y en algunos casos para entregarle los materiales necesarios para la realización del servicio. En este sentido, se puede plantear que el **desarrollo de esta dimensión es débil**.

[57] Para más detalle, ver Tabla 17 y análisis del Estándar A-7.

En cuanto a la segunda dimensión, tras revisar los **Expedientes de Ejecución**, específicamente los Registros de Intervención, se puede observar que gran parte de los contactos delegado-usuario son realizados semanalmente en el lugar de cumplimiento del servicio, y en pocos casos en el domicilio del usuario, lo que también es mencionado por los usuarios en la entrevista. Así mismo, los delegados confirmaron que realizan al menos una supervisión semanal en los lugares donde realizan el servicio los usuarios, aunque ninguno se refirió con exactitud a la duración, contenido ni objetivo de estos contactos. En este sentido se puede plantear que el **desarrollo de esta dimensión es satisfactorio,** no obstante, se requieren medios de verificación más precisos para pesquisar la intensidad o duración de los contactos.

Los hallazgos señalan que los programas de SBC presentan un desarrollo incipiente de este estándar, ya que aun cuando los delegados mantienen un contacto periódico con el usuario, la función de éstos se limita a la supervisión y/o al registro de asistencia del usuario. En general, no existe una concepción del servicio en beneficio de la comunidad como un programa que interviene al usuario, sino más bien como una actividad repetitiva por un tiempo determinado que se estipula como sanción. Es fundamental potenciar el desarrollo de intervenciones socio-educativas en SBC orientadas a la finalidad preventiva que por ley debe buscar el cumplimiento de esta sanción. De manera que el acompañamiento socio-educativo de los delegados debiera consistir en un rol activo que facilite que los usuarios comprendan el sentido del servicio que realizan, ya que la evidencia muestra que los usuarios que tienden a percibir el trabajo en beneficio de la comunidad como más justo y gratificante, suelen evaluarlo como más beneficioso a la hora de promover el proceso de abandono de la conducta delictual (Killias et. Al 2000, Rex et al. 2003). No obstante, debido a que la evidencia no indica que el servicio en beneficio a la comunidad tenga un impacto sólido en la disminución de la reincidencia, se estima que es fundamental que se complemente con una intervención basada en evidencia. Así mismo, es importante que desde el Servicio se gestione y motive esta función de los delegados, en conjunto a la búsqueda de una mayor cantidad de actividades idóneas para los jóvenes, que contemplen un sentido de intervención orientada al desistimiento y a hacer efectiva la integración social de los usuarios.

Estándar D-6: El delegado del programa realiza un acompañamiento socio-educativo a los usuarios durante su ejecución					
Dimensión	***Desarrollo Débil***	***Desarrollo Incipiente***	***Desarrollo Satisfactorio***	***Desarrollo Avanzado***	***Medio de Verificación***
El delegado es responsable del acompañamiento de un número abordable de usuarios	El programa cuenta, en promedio, con más de 25 usuarios por delegado	El programa cuenta, en promedio, con 25 usuarios por delegado	El programa cuenta, en promedio, con 20 usuarios por delegado (****)	El programa cuenta, en promedio, con menos de 15 usuarios por delegado	***Información de personal vigente en la OCA (último año) ; Registros de usuarios(último año)*** ***Grupos Focales***
El delegado mantiene un contacto periódico con el usuario, que permite la identificación de elementos y/o situaciones que pongan en riesgo el cumplimiento de la medida y el Plan de trabajo.	Los contactos entre el delegado y el usuario no se registran, o bien, tienen una periodicidad menos frecuente que una vez al mes. (****)	Cada delegado del programa realiza uno o dos contactos mensuales directos con el usuario, pero no se especifica la duración del contacto.	Cada delegado del programa realiza al menos dos contactos semanales directos (cara a cara) con el usuario, con una duración de al menos 60 minutos.	Cada delegado del programa realiza un contacto semanal directo con el usuario, con una duración de al menos 60 minutos	***Registros de contacto en SENAINFO (último año)*** ***Expedientes de Ejecución*** ***Grupos Focales***
El delegado realiza un acompañamiento socio-educativo al usuario	El delegado no acompaña al usuario a través de un trabajo socio-educativo, o bien se observan una de las siguientes situaciones: (a) no registra el trabajo de acompañamiento; (b) si bien cuenta con un registro, la descripción de la actividad se considera insuficiente.	El delegado acompaña al usuario a través de un trabajo socioeducativo directo (entrevistas individuales, talleres y/o actividades grupales, intervenciones a su familia, entre otras) o de forma indirecta, gestionando su acceso a la red de servicios, de acuerdo a sus necesidades específicas (Salud, Educación, Empleo). (****)	El delegado acompaña al usuario a través de un trabajo socioeducativo directo (entrevistas individuales, talleres y/o actividades grupales, intervenciones a su familia, entre otras) o de forma indirecta, gestionando su acceso a la red de servicios, de acuerdo a sus necesidades específicas (Salud, Educación, Empleo). El delegado realiza acciones de seguimiento para garantizar el acceso efectivo a los servicios	El delegado acompaña al usuario a través de un trabajo socioeducativo directo (entrevistas individuales, talleres y/o actividades grupales, intervenciones a su familia, entre otras) o de forma indirecta, gestionando su acceso a la red de servicios, de acuerdo a sus necesidades específicas (Salud, Educación, Empleo). El delegado realiza acciones de seguimiento para garantizar el acceso efectivo a los servicios	**Plan de trabajo; Carpeta Individual del usuario.**

	requeridos por el usuario.	requeridos por el usuario. Además existen registro en la Carpeta Individual del usuario, del contenido y modalidad (individual, grupal, familiar) del trabajo realizado.

Fuente: Morales, 2006; Albrecht, 2010; Wilson & Perman, 2012

El PSA es un dispositivo de apoyo sistemático al cumplimiento de la condición decretada para una suspensión del procedimiento penal (Suspensión Condicional del Procedimiento) mediante la co-construccion de un plan de trabajo en conjunto con el/la joven de acuerdo a las necesidades y recursos que puedan afectar y/o facilitar el cumplimiento de la medida decretada y evitar así el reingreso al sistema penal, ya sea por incumplimiento de la condición o por una nueva causa. El PSA pertenece a los mecanismos de resolución alternativa de los conflictos penales como formas no convencionales de solución del conflicto social que generan hechos ilícitos, que dan paso a la "justicia pactada o consensuada". De esta forma, son modos de reaccionar frente al conflicto social con consecuencias jurídicas alternativas, que desplazan la pena, o cuanto menos, no poseen culturalmente ni jurídicamente, tal significado (Morales, 2006).

Este tipo de mecanismos nace en los años 70 en Europa, a raíz de la necesidad de desviar a aquellos infractores de bajo riesgo y de evitar el costo, tanto para el estado, como para el propio infractor, de ingresar al sistema penal (Albrecht, 2010). En términos internacionales, el PSA es similar al programa de "Suspensión parcial o total condicional de la sentencia", lo que se considera una "condena intermedia" (Albrecht, 2010) en conjunto con las demás medidas y sanciones alternativas en el medio libre. Generalmente en otros países, la suspensión del procedimiento se realiza en conjunto con una medida punitiva como Servicio en Beneficio de la comunidad (que no se considera sanción como en nuestro país) u otra medida no impuesta sino aceptada por el imputado para no ingresar en el sistema penal (Albrecht, 2010).

De la misma manera, en Chile el PSA no es una sanción, puesto que ingresan a él los jóvenes de manera voluntaria cuando se encuentran en el sistema judicial en calidad de imputados, firmando un consentimiento informado de las consecuencias de no proseguir con el proceso judicial, así como de lo que conlleva aceptar la Salida Alternativa. De manera que el punto fundamental del PSA es el consentimiento del imputado. Con todo, PSA se instaura como una alternativa condicional al juicio, y como tal, es crucial que el imputado acepte tomar esta vía. Esto constituye un requisito fundamental para su aplicación en calidad de imputado. Con todo, resulta funddamental que los delegados de PSA, sin perder de vista la calidad de imputados de sus usuarios, realicen un acompañamiento socio-educativo orientado a facilitar el cumplimiento de la medida decretada y prevenir su reingreso al sistema penal, ya sea por incumplimiento de la condición o por una nueva causa, atendiendo a sus características y necesidades específicas. De esta manera, a continuación se estudia las funciones específicas llevadas a cabo por los delegados de PSA.

En cuanto a la **primera dimensión**, tal como se estableció en la sección de evaluación de procesos, casi la totalidad de los delegados afirmaron tener entre 18 y 20 usuarios, independientemente del programa que formaran parte. No obstante, algunos equipos de PSA (especialmente en Antofagasta y Bío-Bío) hicieron notar la baja precipitada de ingresos, por lo que algunos delegados poseían una muy baja cantidad de usuarios a su cargo, aunque esto no es lo común. En base a esto se puede plantear que el **nivel de desarrollo de esta dimensión para PSA es satisfactorio,** aunque se deben notar las limitaciones de los verificadores para medir esta dimensión, ya que no son representativos de la realidad nacional.

En relación a la **segunda dimensión** se puede concluir a partir de los **Grupos Focales** y el análisis de los **Expedientes de Ejecución** que en general, los delegados logran realizar uno o dos contactos mensuales, con una duración de entre 30 y 45 minutos, lo que refleja un nivel de desarrollo de esta dimensión **incipiente.**

Respecto a la **tercera dimensión**, tras el análisis de los **Expedientes de Ejecución** de PSA, se puede señalar que en este programa, el área de intervención más mencionada es Educación, dejando atrás Salud y capacitación laboral. Respecto a Salud, es importante mencionar que PSA no cuenta con convenios para tratamiento de drogas, lo que se refleja en que no existen muchas intervenciones o coordinaciones en esa área. Por otro lado, respecto a las limitadas gestiones en el área de capacitación laboral, se debe tener en cuenta que éstas pueden verse limitadas debido a la edad de los usuarios pertenecientes a la muestra (menores de edad). Por otro lado, gran parte de la intervención se desarrolla a través de talleres individuales, siendo los talleres grupales una práctica poco común en los programas. Además, en los Grupos Focales con delegados se planteó el problema de la poca claridad que existen en los límites de la intervención en el Programa de Salidas Alternativas puesto que no es una sanción, por lo que existe ambigüedad en los objetivos del programa. En este sentido **el nivel de desarrollo de esta dimensión sería incipiente.**

El cumplimiento de este estándar por los programas PSA es incipiente, debido a que, aunque la razón de usuarios por delegado resulta satisfactoria, los delegados no mantienen un contacto periódico que permita una adecuada supervisión durante el cumplimiento de la medida y tampoco se evidenció que los delegados efectivamente realizaran un acompañamiento socio-educativo, ya que no se respaldaron intervenciones con un contenido estructurado ni fundamentado en un modelo de intervención. Esto último, una vez más, refleja la ambigüedad con que es definida la intervención que le es propia a este programa, debido a problemas de su diseño legal y técnico.

Estándar D-7: El delegado del programa realiza un acompañamiento a los usuarios durante su ejecución					
Dimensión	***Desarrollo Débil***	***Desarrollo Incipiente***	***Desarrollo Satisfactorio***	***Desarrollo Avanzado***	***Medio de Verificación***
El delegado es responsable de la supervisión de un número abordable de usuarios	El programa cuenta, en promedio, con más de 25 usuarios por delegado	El programa cuenta, en promedio, con 25 usuarios por delegado	El programa cuenta, en promedio, con 20 usuarios por delegado (*****)	El programa cuenta, en promedio, con menos de 20 usuarios por delegado	**Información de personal vigente en la OCA (último año) ; Registros de usuarios(último año)** **Grupos Focales**
El delegado mantiene un contacto periódico con el usuario para generar las condiciones para un adecuado enfrentamiento de las responsabilidades que seguirán durante el proceso penal.	Cada delegado del programa no realiza una atención semanal directa con el usuario.	Cada delegado del programa realiza como mínimo una atención semanal directa con el usuario. Además, el delegado acompaña al adolescente a audiencias u otras actuaciones pertinentes. (*****)	Cada delegado del programa realiza una atención semanal directa con el usuario, acompaña al adolescente a audiencias u otras actuaciones pertinentes y se registra el contenido y modalidad de cada contacto.	Cada delegado del programa realiza más de una atención semanal directa con el usuario, acompaña al adolescente a audiencias u otras actuaciones pertinentes y se registra el contenido, modalidad y duración de cada contacto.	**Registros de contacto en SENAINFO (último año)** **Expedientes de Ejecución**
Fuente: (Thomas&Goldman, 2001); (Youth Justice Board for England and Wales, 2013); (Wilstrôm & Treiber,2008); (Youth Justice Board for England and Wales, 2013); (Scotish Government, 2011):					

El programa MCA consiste en un programa diseñado para ayudar a asegurar que los acusados en espera de juicio o sentencia, completen satisfactoriamente este tiempo sin cometer delitos o interferir con la acción de la justicia, asegurando su asistencia a los juicios. Esto se puede llevar a cabo mediante supervisión y apoyo al joven o mediante servicios especializados (Thomas&Goldman, 2001). Esta medida es utilizada en muchos casos como una alternativa a la prisión preventiva considerando que el uso de la prisión preventiva tiene un costo económico alto para la sociedad, y consecuencias nocivas en el joven, pues a diferencia de la medida cautelar, la prisión excluye al joven de su comunidad, alejándolo de sus relaciones familiares y sociales, y en muchas casos no conduce a la mejora de la seguridad pública, por lo que es deseable reducir su uso a menos que existan riesgos muy claros para la comunidad (Youth Justice Board for England and Wales, 2013).

La Medida Cautelar fue inicialmente probada en Glasgow y Edimburgo en 1994 con el objetivo de reducir el número de personas en prisión preventiva mediante el apoyo a los jóvenes para enfrentar el riesgo de delinquir durante la fianza (Wilson & Perman, 2012), desde entonces se han ido delimitando y estandarizando sus procedimientos, y la literatura internacional ha evidenciado la efectividad de la supervisión como medida para disminuir la reincidencia, evitar las sanciones privativas de libertad y apoyar a los jóvenes en el cumplimiento de sus obligaciones dentro del proceso penal (Wilson&Perman, 2012), aunque es importante considerar las variaciones del mismo en los distintos marcos legales.

Por un lado, en Australia se implementó el MCA como un sistema de evaluación y tratamiento previo al juicio o fianza, en el cual el usuario es responsabilidad de un “administrador de casos” (delegado) quien debe brindar apoyo permanente a los acusados y gestionar la vinculación a los servicios tales como el tratamiento de drogas y alcohol, alojamiento de emergencia, servicios de discapacidad y de salud mental (Wilstrôm & Treiber, 2008). En comparación con los jóvenes infractores bajo otras medidas alternativas de justicia en el medio libre, los jóvenes que completaron el proceso mostraron una tasa significativamente menor de reincidencia en los meses después de que salieron del programa.

También en Estados Unidos crearon un programa alternativo a la detención de los jóvenes que, por un lado, proporciona jueces con información oportuna, exacta y exhaustiva sobre los jóvenes asignados al programa, y por el otro, ofrece instrucción significativa a los participantes y sus familias para ayudar a los jóvenes a cumplir con sus obligaciones judiciales y llevar una vida respetando la ley. Hasta la fecha, el 84% de los jóvenes han completado el programa exitosamente, cumpliendo con los requisitos del tribunal, permaneciendo libres o asignados a otro tipo de supervisión comunitaria (Youth Justice Board for England and Wales, 2013).

Por último, en el año 2005, la ley permitió al MCA escocés un sistema de supervisión mediante una “etiqueta electrónica” para imponer la restricción de movimiento del joven. Además, la supervisión cuenta con un programa individualizado e intensivo de apoyo de hasta 50 horas por semana. La evaluación de este programa demostró ser efectiva en la disminución de la

delincuencia y además, significativo en la generación de mejores resultados, condiciones y habilidades en los jóvenes que participaron de él.

En conjunto con lo anterior, se han realizado evaluaciones de impacto respecto a la percepción de los propios usuarios de este programa, relevando algunos elementos que deben considerarse a la hora de implementar la MCA (Wilson&Perman, 2012):

1. Importancia de una relación positiva con el delegado: Según los usuarios, se daba una relación positiva cuando el delegado se mostraba interesado, brindaba confianza, se consideraba como alguien cercano con quien hablar, una persona normal con quien abrirse.

2. Flexibilidad: Consideraban importante la flexibilidad en los tiempos y frecuencias de los contactos además de que el programa contemple el apoyo en otras actividades como trabajo, educación, tratamiento de drogas, entre otros.

3. Retroalimentación positiva: Es importante que se de retroalimentación positiva a los jóvenes mediante elogios o premios por la asistencia y buen comportamiento. Según manifestaban los usuarios, esto les permite estar orgullosos en sí mismos y tener una identidad de buen ciudadano y no de criminal.

En este marco, este estudio se propone aproximarse a las funciones de los delegados de los programas MCA.

En cuanto a la **primera dimensión** propuesta por el estándar, tal como se estableció en la sección de evaluación de procesos, en los **Grupos Focales**, casi la totalidad de los delegados afirmaron tener entre 18 y 20 usuarios, independientemente del programa que formaran parte. En este sentido se puede señalar que la primera dimensión se satisface de manera **satisfactoria** en el caso de MCA, aunque estos resultados deben interpretarse con cautela debido a que la información disponible no es representativa.

En cuanto a la **segunda dimensión**, a partir de los Grupos Focales y el análisis de los Expedientes de Ejecución es posible mencionar que la mayoría de los delegados reportó que logran realizar un contacto semanal y/o acompañar al adolescente a audiencias u otras actuaciones pertinentes, ýa que casi el 100% de los expedientes de ejecución registra acompañamientos a audiencias u otras instancias judiciales. En base a lo anterior, es plausible plantear que el nivel de desarrollo de esta dimensión es **satisfactorio**[58], no obstante la información disponible es limitada (no representativa) por lo que esta conclusión no es taxativa.

El cumplimiento de este estándar por los programas MCA resulta satisfactorio, ya que la razón de usuarios parece adecuada y los delegados logran mantener un contacto periódico. No obstante estos resultados presentan importantes

[58] Los datos disponibles para este estudio no dan cuenta del contenido, modalidad y duración de cada contacto, por lo que no fue posible evidenciar un nivel avanzado de desarrollo.

limitaciones: (i) primero, la información en la que se basan no es representativa de la realidad nacional; (ii) y segundo, el estándar deja fuera el contenido del acompañamiento, ya que la normativa legal y técnica no son claras al indicar el sustento teórico y modelos en los que deben basarse los delegados para guíar el desarrollo de habilidades sociales y cognitivas para que el adolescente enfrente el proceso penal de forma óptima. De manera que, para hacer una evaluación más compleja del desempeño de los programas MCA, es preciso que los actores relevantes definan con claridad el diseño de este programa, explicitando sus alcances, contenidos específicos y su operacionalización práctica.

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el siguiente apartado se presentan las conclusiones y recomendaciones finales del estudio. Por un lado, las conclusiones consideran (1) hallazgos principales respecto a tres focos de análisis: OCAs, programas y territorios y (2) respecto al marco normativo nacional, considerando los hallazgos respecto a la aplicación práctica de la Ley RPA así como algunas consideraciones sobre el sistema de transferencia de recursos. Por otro lado, las recomendaciones se estructuran en tres niveles: OCAs, SENAME y marco normativo nacional, contemplando acciones y sugerencias diferenciadas de acuerdo a las posibilidades de cada actor, con el fin de mejorar la calidad de los programas de sanciones y medidas en el medio libre para infractores adolescentes.

1. Conclusiones Generales: OCAs, programas y territorios

Este apartado expone las principales conclusiones en base a los focos de análisis que resultan relevantes de acuerdo a los objetivos de investigación, sintetizando los hallazgos a nivel de OCAs, programas y territorios.

1.1 Conclusiones a nivel de OCAs

En referencia al **eje de enfoque de derechos**, se concluye que, en promedio –para los distintos estándares (7) que componen el eje–, las OCAs presentan un nivel incipiente de logro. Sin embargo, este eje es el que presenta mayores fortalezas, ya que destacan varias prácticas institucionales con un desarrollo satisfactorio, referentes a garantizar derechos fundamentales establecidos por disposiciones internacionales, como el de acceso a información, de trato bajo el principio de mínima intervención penal, y el de asegurar el acceso a estudiar, a trabajar y a la salud. En la misma línea, las OCAs mostraron un desarrollo satisfactorio con respecto a orientar la intervención de los programas que ejecutan de acuerdo a los objetivos de la Ley RPA. Ahora bien, entre los aspectos que requieren reforzarse, se detectó que los organismos debieran avanzar en promover y resguardar de mejor forma los derechos a la confidencialidad, de petición y de no discriminación.

Respecto al derecho de confidencialidad de los usuarios, los hallazgos evidenciaron carencias en el resguardo de su información personal por parte de las OCAs, que podría afectar el vínculo con los profesionales del sistema y dificultar el desarrollo de una relación basada en la confianza y la apertura. Más aún, la falta de cuidado en el traspaso de información de los usuarios a otras instituciones, presenta el riesgo de promover procesos de estigma y etiquetaje. Por esto, se hace evidente la necesidad de avanzar hacia protocolos de confidencialidad que conozcan los equipos ejecutores.

En lo que respecta al derecho de petición, los resultados dan cuenta que si bien la mayoría de los programas cuenta con un buzón de sugerencias y reclamos –en respuesta a los requerimientos normativos–, se encontró que este mecanismo no resulta efectivo, ya que en la práctica éstos no son considerados en la toma de decisiones de los equipos. Con todo, los hallazgos del estudio

sugieren que los equipos y usuarios no comprenden la importancia de los mecanismos de consulta usuaria en el marco de un enfoque de derechos.
En referencia al derecho de no discriminación, pese a que no existe evidencia concreta respecto de prácticas discriminatorias en la ejecución de los programas por parte de las OCAs, la no existencia de mecanismos para prevenirlas, da cuenta de la invisibilidad de las mismas. Esto cobra especial relevancia en relación a la etapa del desarrollo en que estos jóvenes se encuentran, donde la conformación de un sentido de identidad, los hace especialmente vulnerables a prácticas que deslegitimen sus elecciones personales en cuanto a sus creencias, vocación y orientación sexual. Además, muchos de estos jóvenes se encuentran en proceso de cambio y los juicios que otros puedan hacer respecto de ellos, tienen un gran impacto, pudiendo reforzar la constitución de identidades pro-sociales o dificultarlas.

Luego, con respecto al **eje de intervención**, se puede establecer que, en promedio, los 11 estándares que lo componen presentan un desarrollo incipiente. Además, este eje es el que presenta más falencias, pues es el que posee más estándares con desarrollo débil, en comparación a los otros ejes de análisis. Este resultado se basa primero, en la consideración del análisis de la *fundamentación de los programas*, que mostró importantes deficiencias con respecto al sustento teórico de las intervenciones que actualmente se implementan, ya que no se considera la evidencia sobre enfoques sólidos para guiar el proceso de intervención, como tampoco los enfoques de desarrollo, ni de género que han sido relevados en la literatura como fundamentales. Y aunque algunas OCAs señalan considerarlos, éstos no tienen un alcance real en la práctica diaria, quedando relevados sólo a nivel declarativo.
En segundo lugar, considerando los *procesos generales de implementación* de los programas, los resultados muestran que se hace necesario que dentro de cada etapa que compone el flujo de prestaciones se estructuren las acciones, procedimientos, instrumentos, metodologías y los actores involucrados, a fin de que los usuarios de todo el país puedan recibir un estándar de calidad en la atención. Para lo anterior, es fundamental que independiente de las características específicas a cada programa, se siga un curso de acción común y así se asegure un nivel mínimo de equidad en los servicios.
En tercer lugar, se analizaron con especial interés *las funciones generales del delegado*, ya que este actor cumple un papel crucial para el logro de intervenciones efectivas. Los resultados obtenidos evidencian un gran compromiso de los profesionales con su labor, no obstante, se identificó que los delegados debieran incorporar en su práctica estrategias orientadas a involucrar de forma activa a los usuarios en el diseño e implementación de sus planes de intervención o de trabajo, para la consecución de los logros que se propone el programa. Al mismo tiempo, los resultados plantean el desafío de que se instalen estrategias de motivación y de rescate en el quehacer cotidiano de los delegados, para un abordaje eficaz de los obstáculos que pueden enfrentar los usuarios durante el cumplimiento de su sanción o medida. Además las OCAs no sólo debieran orientar sus esfuerzos a la adherencia de los usuarios al programa, sino también a la de los delegados, con la finalidad última de garantizar el interés superior del adolescente, evitando la sobreexposición de sus vidas a distintos profesionales durante el cumplimiento de la sanción o medida. Otro elemento fundamental es el adecuado desarrollo de un vínculo terapéutico, que co-

ayude al proceso de intervención y que realmente facilite el desarrollo de la agencia y el proceso de cambio, evitando una vinculación asistencialista o paternalista.
Con respecto a la última dimensión del eje de intervención, relativa a la implementación de *intervenciones específicas* en respuesta a características de los jóvenes que cometen delitos violentos, delitos sexuales y delitos de violencia intrafamiliar, los resultados constataron que en general los equipos ejecutores no cuentan con la formación, ni herramientas profesionales que les permitan diseñar e implementar dichas intervenciones. Esta evidencia plantea la urgencia de que las OCAs mejoren su desempeño en este ámbito, ya que el reconocimiento y respuesta a las particularidades de algunos usuarios, es la única vía para que los programas resulten efectivos en la prevención de la reincidencia. Además, se evidencia una presencia muy escasa de intervenciones grupales, de talleres y de otras instancias de intervención diferentes a la que realiza el delegado directamente con el usuario. Esto refuerza una cultura centrada en el control y administración de la sanción, más que el establecimiento de culturas terapéuticas que promueven el cambio y la reinserción social.

En lo que respecta al **eje de gestión**, las OCAs en general fueron evaluadas con un promedio de logro incipiente, debido a que se detectó la necesidad de fortalecer aspectos relativos a la organización interna, estandarización de procedimientos, recursos humanos y gestión de redes. Por un lado, respecto a la *organización interna*, las OCAs mostraron debilidades en su capacidad para generar un liderazgo estratégico, ya que se identificaron dificultades desde la dirección de las instituciones, para socializar su misión, visión y valores, y de esta forma conducir a sus miembros en torno a estos lineamientos. Al mismo tiempo que no se observó una planificación central en los organismos que permitieran el monitoreo de las metas que se propone, ni la implementación regular de una autoevaluación acerca de cómo está funcionando la organización en sus distintos niveles y procesos.
Particularmente con respecto a la *estandarización de procedimientos* se observa que las OCAs deben avanzar en instalar protocolos de acción en áreas prioritarias como el flujo de prestaciones básicas, derivación en salud (física, mental, sexual y reproductiva) y en caso de vulneración de derechos de los usuarios. Esto contribuiría de forma relevante a la capacidad organizacional, ya que permite estabilizar procedimientos, de manera que los programas puedan proyectarse a desempeñar óptimamente sus actividades, aun cuando cambien sus integrantes.
En referencia a la gestión de *recursos humanos*, los resultados del estudio son consistentes en mostrar la necesidad de que las OCAs induzcan y capaciten de forma continua a los equipos ejecutores en los conocimientos necesarios para trabajar con infractores adolescentes. Del mismo modo, los resultados dan cuenta que las instituciones presentan grandes deficiencias en el aseguramiento de condiciones laborales que resguarden la integridad y bienestar de los equipos. En efecto, los hallazgos muestran que aun cuando las OCAs cumplen con los requerimientos formales, sus miembros experimentan sus puestos de trabajo como inestables, además de que la labor particular de los delegados–al desempeñarse en contextos vulnerables–, involucra poner en riesgo su integridad, sin que cuenten con medidas formales de resguardo. En la misma línea, los resultados plantean la urgencia de que las instituciones implementen estrategias eficaces y periódicas de autocuidado de los equipos ejecutores, orientadas a prevenir y evitar su desgaste

emocional, lo que implica que más allá del cumplimiento formal de actividades puntuales de autocuidado, se responda a las necesidades reales de los profesionales involucrados. En conjunto, sin duda este escenario no favorece que los miembros se proyecten ni comprometan con las instituciones, por lo que una mejor gestión de los recursos humanos por parte de las OCAs, atendiendo a los aspectos antes referidos, contribuiría de forma importante en la calidad de la atención brindada a los usuarios.

Con respecto a la gestión de los *recursos financieros*, se observan fortalezas en la capacidad de las OCAs a la planificación de gastos y administración de recursos, puesto que cuentan con mecanismos que permiten administrar los recursos de forma centralizada, para responder a los requerimientos de los programas, lo que también se evidencia en el logro de una infraestructura adecuada, de acuerdo a los datos disponibles.

Por último, con respecto a la dimensión de *gestión de redes*, los resultados sugieren que pese a los esfuerzos de las OCAs, éstas enfrentan grandes obstáculos para vincularse colaborativamente, esto es, a través de convenios o alianzas formales que garanticen una comunicación fluida y resolutiva (i) con el sistema judicial, (ii) con otros programas del circuito de la Ley RPA y (iii) con otras instituciones sociales relevantes. En referencia al vínculo con el sistema judicial, se evidenció que el punto de vista de los profesionales del programa respecto al cumplimiento de la sanción de los usuarios no es tomado en cuenta por jueces ni defensores, de manera que la información provista actualmente tiene un carácter administrativo, pero ningún efecto sustantivo sobre las decisiones judiciales. Esto es clave, ya que la evidencia muestra que un uso estratégico de la supervisión judicial, puede co-ayudar procesos terapéuticos de cambio. Mientras que un uso inadecuado o un trato descuidado y centrado sólo en el control, puede tener incluso consecuencias iatrogénicas (Rossman et al. 2011). Los hallazgos muestran una débil relación entre programas del circuito de la Ley, toda vez que no existen acciones estructuradas, convenios o estrategias que permitan coordinar el trabajo ni la información en caso de que los usuarios estén cumpliendo sanciones o medidas simultáneas, lo que impacta en la sobre-intervención de los usuarios, y, por lo tanto, pasa a llevar el principio de mínima intervención penal. En tercer lugar, al estudiar el vínculo de los programas con otras instituciones sociales relevantes se dio cuenta que la mayoría de los organismos se limitan a relacionarse– con ciertas dificultades–con instituciones del sistema de salud, tratamiento de drogas y socioeducativas, por lo que deben fortalecerse los vínculos con instituciones locales como municipios, juntas de vecinos y (especialmente) con las Oficinas de Protección de la Infancia, ya que esta coordinación fortalecería un tejido social en el cual el usuario puede insertarse. No obstante, para mejorar el logro de estos estándares es fundamental que las partes involucradas (y no sólo las OCAs) estén dispuestas a generar vínculos activos de colaboración, tal como se desarrollará en el apartado de recomendaciones.

La gestión de redes constituye un nodo crítico para que los programas puedan acceder a los servicios y recursos requeridos para dar una respuesta adecuada a los usuarios e implementar intervenciones efectivas. Más aún, el pobre acceso del ususario a los servicios de las redes de protección social, lo sitúan en una situación en que su proceso de exclusión se hace aún más manifiesto, reforzando la sensación de no ser un ciudadano con derechos y digno de la protección del Estado.

Con todo, los resultados de este eje muestran que las OCAs debieran orientar sus esfuerzos a fortalecer su capacidad para desplegar una gestión coherente a nivel central de la institución, en lugar de fragmentar su gestión de acuerdo a cada proyecto que ejecutan.

Ahora bien, más allá de los grandes hallazgos en cada eje, el estudio se propuso evaluar **el desempeño de las OCAs de acuerdo a su complejidad**, esto es, en base a los recursos económicos que manejan, se distinguieron a pequeñas, medianas y grandes. Si bien el financiamiento que disponen las instituciones es proporcional al número de plazas asignadas a los programas que ejecutan, es cierto que las OCAs medianas y grandes pueden acceder al desarrollo de economías de escala, que les permiten implementar estrategias para un uso eficiente de los recursos. Estas instituciones pueden compartir infraestructura, equipamiento y personal administrativo entre proyectos y traspasar fondos de un proyecto a otro compensando los saldos desfavorables ante una eventual baja de plazas (Programa de Infancia y Adolescencia, Facultad de Derecho, Universidad Diego Portales, 2012). Además, muchas de estas instituciones no sólo basan su estructura de costos en el aporte de la subvención, sino que poseen otras fuentes de ingresos, muchas de ellas permanentes, las cuales les brindan estabilidad y la capacidad de proyectarse en el largo plazo. En efecto, esta investigación da cuenta que las ventajas anteriores tienen efectos importantes sobre la implementación de los programas, tanto en los ejes de intervención como de gestión, ya que los organismos de mayor complejidad presentan un mejor desempeño en gran parte de los ámbitos de análisis. A grandes rasgos, estos últimos cuentan con una dotación de personal pertinente, cuentan con prestaciones propias, con mejores condiciones laborales para sus equipos ejecutores y han desarrollado un sello institucional propio, en comparación a los organismos con menores recursos. También tienen mayor libertad para innovar y para generar respuestas específicas para las necesidades de sus usuarios. De hecho, de acuerdo a los hallazgos del eje de intervención, las OCAs grandes y medianas evidenciaron contar con un mayor desarrollo de prestaciones propias, como por ejemplo, talleres dirigidos a los usuarios de diversas temáticas, y también actividades recreativas como celebraciones, convivencias, e incorporación de profesionales especializados (psicopedagogos, psicólogos, entre otros) para el desarrollo de intervenciones complementarias a las realizadas por el delegado, lo que sin duda contribuye a brindar una mejor atención a los usuarios. En la misma línea, se puede concluir que comparativamente, las OCAs grandes cuentan con instrumentos de evaluación de construcción propia, más elaborados y basados en modelos teóricos que permiten realizar una evaluación integral y una profundización diagnóstica más detallada y estructurada de los usuarios. Esto también sucede en relación a los enfoques que orientan la intervención, considerando que nuevamente en las OCAs grandes existe mayor consenso y claridad respecto a los modelos teóricos que guían el desarrollo de la práctica dentro de los programas. En la misma línea, se encontró que las OCAs más complejas tienen un mejor desempeño en la incorporación de intervenciones específicas en respuesta a características de los jóvenes que cometen delitos violentos, delitos sexuales y delitos de violencia intrafamiliar. No obstante, las OCAs menos complejas, debido a su tamaño y cantidad de usuarios, muchas veces son capaces de trabajar de manera más cercana el caso a caso y de brindar una atención más personalizada. Asimismo,

muchas generan vínculos institucionales eficientes a nivel de sus territorios, basados en confianzas y lazos personales.

En relación al eje de gestión, los resultados muestran que las OCAs grandes despliegan un liderazgo estratégico destacado en términos comparativos, ya que implementan en mayor medida jornadas orientadas a socializar los objetivos institucionales a los miembros, lo que genera un sentido de pertenencia de los miembros a la institución que asegura su adherencia y permite establecer un discurso y criterios comunes para el desarrollo de las intervenciones por parte de las distintas líneas programáticas y proyectos ejecutados por los organismos. Así mismo, las OCAs de mayor complejidad (medianas y grandes) destacan por desarrollar estrategias para asegurar la antigüedad laboral, como reubicar en otros proyectos de la institución a los miembros de los equipos que no logran iniciar o renovar convenios con SENAME, lo que se valora como una ventaja en materia de condiciones laborales de los equipos. En la misma línea, OCAs grandes y medianas destacan por implementar estrategias que propician la seguridad laboral de los trabajadores, principalmente durante las visitas a terreno, ya que algunas cuentan con un vehículo institucional para el traslado de los delegados, o cuentan con la dotación de personal suficiente como para que las visitas domiciliarias a los usuarios se realicen en duplas de profesionales. Otro aspecto positivo es que las OCAs grandes cuentan con un mayor desarrollo de capacitaciones para sus miembros, orientadas a otorgar formación continua en temas relevantes en el trabajo con infractores de ley adolescente.

1.2 Conclusiones a nivel de línea programática

Respecto al **eje de estándares específicos** a los programas PLA, PLE, SBC, PSA y MCA**,** los resultados muestran **un desempeño que – en promedio– es incipiente**, aunque se evidencian diferencias de acuerdo a cada línea programática.

En el caso de *PLA y PLE*, se observa que los delegados de PLA y PLE no cuentan con un número abordable de usuarios, no consiguen mantener un contacto periódico sistemático (en términos de regularidad, intensidad y profundidad de los mismos), ni cuentan con capacitaciones que actualicen y mejoren sus habilidades específicas para motivar el cambio en sus usuarios para lograr un desistimiento efectivo de la conducta delictual. Al ser sus usuarios los más complejos, estos tienen demandas más sofisticadas, las cuales muchas veces son dificiles de satisfacer. No obstante, esto programas son los que poseen mayor claridad en cuanto a los alcances y características de la intervención y son los que implementan estrategias con mayor contenido terapéutico de todas las sanciones que se ejecutan en el medio libre.

Por su parte, para *SBC* se encontraron distintos hallazgos. Primero, los resultados sugieren que la ejecución de los programas de SBC por parte de las OCAs deben incorporar en mayor medida criterios mínimos para la selección del servicio a prestar por el usuario, tales como la consideración de su género y etnia, incentivar el trabajo colaborativo a través del contacto con los beneficiarios de la comunidad y el desarrollo de habilidades transversales de acuerdo a las

necesidades y gustos específicos de los usuarios. Además, se encontró que hace falta que estos programas estructuren mejor la prestación de servicios (incorporando un cronograma de actividades exhaustivo y un compromiso de confidencialidad), aunque se valora que los programas respeten tanto los criterios adecuados para la distribución de las horas de prestación de servicio, como las disposiciones de la OIT. Un elemento clave se orienta a la necesidad de mejorar la inmediatez con que se inicia la prestación de los servicios, para asegurar que la permanencia de los usuarios no se extienda en el tiempo, y así, hacer efectivo su derecho a la mínima intervención.

Un último hallazgo del estudio sobre SBC, es que la función del delegado se limita a la supervisión y/o al registro de asistencia del usuario, ya que no existe una concepción SBC como un programa de intervención. No obstante, debido a que no existe evidencia sólida a favor de que el servicio en beneficio a la comunidad tenga un impacto por sí mismo en la disminución de la reincidencia, se estima que es fundamental que se fortalezca con una intervención basada en evidencia, que debiera tener un carácter socio-educativo orientado a la finalidad preventiva que por ley debe buscar el cumplimiento de esta sanción. Para esto último es fundamental el rol de acompañamiento de los delegados, que activamente debieran facilitar que los usuarios comprendan el sentido del servicio que realizan, ya que la evidencia muestra que los usuarios que tienden a percibir el trabajo en beneficio de la comunidad como más justo y gratificante, suelen evaluarlo como más beneficioso a la hora de promover el proceso de abandono de la conducta delictual (Killias et. Al 2000, Rex et al. 2003).

En lo que refiere a PSA, los resultados muestran que la razón de usuarios por delegado resulta satisfactoria, no obstante que los delegados no mantienen un contacto periódico semanal que permita una adecuada supervisión durante el cumplimiento de la medida. De forma más importante, se evidenció que los programas estudiados no respaldaron intervenciones con un contenido estructurado ni fundamentado en un modelo de intervención, lo que da cuenta que los delegados no implementan un acompañamiento socio-educativo efectivo. Esto último, es reflejo en último término de la ambigüedad con que es definida la intervención que le es propia a PSA, debido a problemas de su diseño legal y técnico.

En tanto, los resultados para MCA son satisfactorios, ya que la razón de usuarios por delegado parece adecuada y los delegados logran mantener un contacto periódico y acompañar a los usuarios a las instancias judiciales pertinentes. No obstante, se deja planteado que no se estudió en qué medida el acompañamiento que actualmente realizan los delegados permite fomentar el desarrollo de habilidades sociales y cognitivas para que el adolescente enfrente el proceso penal de forma óptima, lo que podría contribuir al propósito de este programa.

Entre los hallazgos más relevantes a nivel de línea programática, se encuentra la ambigüedad en el diseño de los programas de medidas (MCA y PSA), ya que los actores intervinientes demostraron la falta de claridad sobre los alcances y fundamento teórico de la intervención pertinentes a cada programa. Esto a pesar de que las Orientaciones Técnicas explicitan como objetivo el desarrollo de intervenciones psicosociales y la gestión de redes de apoyo para satisfacer las necesidades de los

usuarios de ambos programas, pero en la práctica, los equipos ejecutores problematizaron cómo esto puede afectar el respeto por los derechos a la presunción de inocencia y mínima intervención penal dada la calidad de imputados de estos usuarios. Esta indefinición afecta de manera múltiple el desempeño de los programas PSA y MCA.

Finalmente, al estudiar comparativamente el desempeño de las distintas líneas programáticas en cuanto a los estándares transversales del **eje de enfoque de derechos**, aparece que los programas de medidas (MCA y PSA) tienen un peor desempeño en la promoción de los derechos a educación, capacitación laboral y salud, en comparación a los programas de sanciones en los que las acciones de derivación y seguimiento de acceso efectivo a estos servicios parecen instaladas en las rutinas de los equipos. De forma similar, al analizar los resultados del **eje de intervención** a nivel de línea programática, los programas de sanciones a nivel general presentan una mayor fundamentación teórica y estandarización de procedimientos, en comparación a los programas de medidas. En efecto, destacan particularmente las prácticas de monitoreo del avance de los usuarios de PLA y PLE, que se basan en una metodología estructurada en base a indicadores, que se valora como positiva.

1.3 Conclusiones a nivel de regiones

Existen brechas territoriales en la implementación de los programas de sanciones y medidas en el medio libre. En primer lugar, los resultados evidenciaron que en las regiones extremas del país existe una oferta deficiente de servicios que respondan a las necesidades de los usuarios. Un ejemplo de esto es la inexistencia de servicios de salud mental en Antofagasta. Otro aspecto fundamental es que la cobertura territorial de los programas implementados en algunas regiones es más extensa, por lo que los equipos destinan mayores recursos en movilización para el desarrollo de las acciones de rescate y visitas domiciliarias, y también se traduce en mayores exigencias de tiempo y recursos para los usuarios. En efecto, algunas OCAs han tenido que desarrollar estrategias para enfrentar este problema, como contar con sedes en comunas distantes o financiar un vehículo institucional para facilitar la movilización de los profesionales. En base a esto, se identifica la necesidad de inyectar recursos en aquellas regiones de mayor amplitud territorial para facilitar un desarrollo fluido de la intervención y favorecer la adherencia de los usuarios pertenecientes a distintos contextos locales.

Se encontró que a nivel nacional existe un acceso deficiente de los usuarios a la oferta de capacitación laboral. Frente a esto, los hallazgos del estudio sugieren que debieran potenciarse los recursos particulares de las diversas localidades del país para adaptar la oferta de capacitación laboral disponible para los usuarios: el ámbito portuario, el minero o el agrícola pueden ser pertinentes a algunas regiones, lo que exige que los programas y también las direcciones regionales de SENAME realicen las gestiones necesarias. Consideración que aplica de forma particular a los programas SBC.

2. Conclusiones respecto al Marco Normativo Nacional

Como se ha evidenciado a lo largo de este estudio, para comprender la implementación de los programas de sanciones y medidas en el medio libre y sus resultados en términos de efectividad y calidad, no se pueden ignorar las diversas formas en que la normativa vigente afecta su ejecución. Esto se evidenció tanto en la evaluación de procesos como en la evaluación del logro de los estándares de calidad planteados en este estudio. Y es que a grandes rasgos, la estructura normativa afecta los pilares que afirman la ejecución de los programas: comenzando por el perfil de los usuarios que ingresan a cada programa, la magnitud de los ingresos de usuarios, el monitoreo del proceso de cumplimiento de las sanciones y medidas, las decisiones de quebrantamiento en caso de incumplimiento y supervisión de egreso de los usuarios, hasta la institucionalidad a cargo de la administración, financiamiento y ejecución de los programas.

En efecto, todo el proceso de implementación de los programas por parte de las OCAs exige un trabajo coordinado con diversos operadores del sistema de justicia y de SENAME como entidad administrativa responsable. Es por esto que a continuación se sintetizan los nodos críticos que se visibilizan en la aplicación práctica tanto de la Ley de Responsabilidad Penal Adolescente (RPA) como de la Ley de Subvenciones, a la luz de los resultados de este estudio y enmarcados en los hallazgos de otras investigaciones y de lo indicado por disposiciones normativas internacionales.

2.1. Aplicación práctica de la Ley RPA

Importancia de la especialización del sistema de justicia penal adolescente

Diversas disposiciones internacionales han promovido la importancia de la especialización del sistema de justicia penal adolescente. El concepto de "especialización" implicaría al menos dos aspectos centrales: i) que los órganos judiciales (jueces, fiscales y defensores) se encuentren capacitados y posean competencia específica para actuar cuando los delitos sean cometidos por adolescentes; y ii) que los procedimientos se adapten a las necesidades de los adolescentes (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia y Secretaría Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia, 2008). Pese a esto, varios estudios muestran que cuando se compara el sistema de justicia penal adolescente con el adulto en nuestro país, –en base a las tasas de salidas judiciales, de salidas no judiciales y de sentencias condenatorias– no existen diferencias considerables entre ambas judicaturas (Duce, 2010, Berríos, 2011, Langer y Lillo, 2014).

A esto se suma lo reportado por diversos actores entrevistados en esta investigación, que hicieron notar debilidades en la especialización de los magistrados (que son los mismos que operan en el sistema de justicia penal adulto) para tratar con jóvenes infractores tanto al momento de dictar la sentencia o medida, como al momento de evaluar el proceso de avance de los usuarios en sus respectivos programas. Del mismo modo se destacó la falta de consideración por parte de defensores del punto de vista y conocimiento de los profesionales que ejecutan los programas de sanciones y medidas. Más aún, resulta preocupante que, debido al desconocimiento de los programas de sanciones y medidas en el medio libre por parte de los operadores del sistema, los descartan como alternativas válidas a las sanciones privativas de libertad (Langer y Lillo, 2014). En

efecto, aunque el programa de "Servicio en Beneficio a la Comunidad" posee la modalidad de "reparación del daño" que es contemplada en la ley 20.084 (Artículo 10), ésta ha tenido una escasa aplicación práctica (Informe de la Cámara de Diputados, 2015), y lo mismo ocurre con la decreciente aplicación del Programa de Salidas Alternativas en Antofagasta y Bío-Bío – como se pudo dar cuenta en el apartado de evaluación de procesos–. Este punto es crítico, puesto que demuestra en primer lugar, que los jueces no consideran ni conocen debidamente la oferta programática de sanciones y medidas en el medio libre; y segundo, que no existen criterios unificados entre los operadores judiciales a lo largo del país.

Vacío en el diseño legal de las medidas en el medio libre

La normativa nacional es ambigua con respecto a la definición de Medidas Cautelares Ambulatorias y Salidas Alternativas. Aunque define la finalidad de las sanciones (Ley 20.084, Art. 20), no hace lo mismo en el caso de las medidas. Esto tiene consecuencias importantes que se ramifican desde el SENAME hasta el usuario. En primera instancia, esto pone en desmedro la claridad con que son planteadas las orientaciones técnicas desde SENAME, y, por consiguiente, afecta el diseño e implementación de los programas MCA y PSA. De hecho, se evidenció que los actores involucrados dieron cuenta que aún tras la lectura atenta de la normativa técnica de SENAME, no tienen claro los alcances de estos programas, ni sus límites en términos de intervención. Si bien reconocen que deben priorizar el principio de inocencia (Reglas de Beijing, regla 7.1) y de mínima intervención penal (Reglas de Tokio, reglas 2.6 y 3.10), respetando así la calidad de imputados de los usuarios, existe confusión respecto a la finalidad de los programas, poniendo en entredicho la función del delegado como interviniente. Pero esta indeterminación no sólo afecta a los ejecutores de los programas y a los propios usuarios, sino también a la unidad administrativa responsable-SENAME- en la medida que esto dificulta el desarrollo de indicadores que den cuenta de la efectividad con que estos programas apuntan a su finalidad, y, por lo tanto, a la generación de evidencia que permita guiar la toma de decisiones.

Inconsistencia en las reglas de sustitución de sanciones en caso de incumplimiento

El artículo 52 en su numeral 3 de la Ley RPA señala que frente al incumplimiento del programa SBC, se aplicará en forma sustitutiva la libertad asistida por una duración de hasta tres meses, no obstante que dicho período de tiempo resulta inferior a si se hubiera aplicado la sanción de libertad asistida directamente. Lo anterior responde a que la escala general del artículo 6 de la LRPA, califica como menos gravosa la sanción de servicios en beneficio a la comunidad (SBC) que la liberta asistida (PLA), aunque es esta última sanción la aconsejada y preferida por la Defensoría Penal Pública (Informe Cámara de Diputados, 2015). La consecuencia de esto, de acuerdo a los resultados obtenidos por este estudio, es que los jóvenes prefieren la asistencia a PLA y PLE, a pesar de ser más gravosas, puesto que experimentan SBC como una sanción más costosa en términos de tiempo (dado que PLE y PLA son concebidas como la obligación de asistir semanalmente "a firmar"). Posiblemente esto se refleja en las altas tasas de reincidencia de los usuarios de SBC a otros programas de la oferta programática en el medio libre, en comparación a los de PLA y PLE (DIPRES, 2016).

La duración de sanciones y medidas y la permanencia de los usuarios en los programas afecta el diseño, implementación y resultados de la intervención

Tanto la brevedad como la extensión de las sanciones, afectan de forma diversa la implementación de los programas. En el primer caso, se ha evidenciado que las sanciones dictadas por un periodo demasiado reducido de tiempo dificultan que se logre algún efecto sobre el comportamiento de los usuarios, a lo que se suma que ni la normativa legal, ni la técnica consideran plazos ni procedimientos que se adapten a periodos cortos. Así, por ejemplo, en la evaluación de procesos se expuso que varios delegados problematizaron casos de usuarios sancionados a 30 días o menos de PLA o PLE, aun cuando se espera que en ese tiempo se envíe a tribunales sólo el diseño del plan de intervención. Pero también en el otro extremo, sentencias muy extendidas tampoco garantizan una intervención exitosa, generando muchas veces incumplimiento de la condena.

Aun así, se puede extender la permanencia de los usuarios en los programas. De acuerdo al estudio complementario a la evaluación de programas realizado por la DIPRES (2016), considerando el periodo de 2012 a 2015, los usuarios de SBC permanecerían en promedio más de dos años en el programa, lo que parece excesivo si se considera que la ley establece que la extensión máxima de esta sanción no debiera superar las 120 horas de servicios a la comunidad. En la misma línea, los usuarios de PLE presentan un tiempo promedio de permanencia de 41,37 meses- el más alto de las sanciones y medidas en el medio libre evaluadas por la investigación-, lo que excede el límite de tiempo de permanencia legal correspondiente a 36 meses. Con todo, la evidencia indica que más que los tiempos de permanencia, lo relevante es aquello que se hace durante el tiempo que el joven participa en los programas, por lo que al igual por lo planteado en el estudio realizado por la DIPRES (2016), acá se señala la necesidad de enfatizar la consideración de los tiempos de permanencia reales en el diseño de las Orientaciones Técnicas.

Consideración de la idoneidad de la sanción

La idoneidad de la sanción es uno de los criterios señalados por el artículo 24 de la Ley RPA para la determinación de la sanción. Con éste, se busca que se impongan sanciones que fortalezcan "el respeto del adolescente por los derechos y libertades de las personas y sus necesidades de desarrollo e integración social". Sin embargo, el Informe de la Cámara de Diputados (2015) muestra que este criterio no estaría siendo completamente aplicado, primando consideraciones penales y administrativas, ligadas a las metas de los operadores del sistema de justicia. Este nudo se relaciona con dos factores claves. Primero, debido a la falta de elementos técnicos por parte del juez para la toma de decisiones- ya que no existe un consejero técnico que evalúe los informes de ejecución (en efecto, los delegados alegaron la falta de retroalimentación y de consideración de estos documentos por parte de los magistrados)-ni tampoco una especificación de los perfiles técnicos de usuarios para cada programa (DIPRES, 2016). Esto no permite tomar decisiones que consideren la coherencia entre la sanción y las necesidades de integración de los jóvenes. En segundo lugar, se evidencia la falta de unidad de criterios entre los operadores del sistema. En efecto, ambos factores fueron evidenciados en el presente estudio como obstaculizadores en la implementación de los programas, ya que, por ejemplo, los equipos deben enfrentar perfiles de

usuarios inadecuados a las características de los programas, lo que desafía las herramientas que poseen como profesionales. También, señalaron de forma frecuente los problemas asociados a que defensores se opusieran a la gestión de sanciones que, aunque más gravosas, son en términos terapéuticos, las pertinentes tales como las sanciones accesorias para el tratamiento de drogas, que aparecen como una necesidad urgente de salud para muchos usuarios y que de otra forma no pueden acceder a cupos para ser atendidos por instituciones públicas especializadas.

Consideración de las implicancias de la simultaneidad de las sanciones

De forma transversal los equipos ejecutores que participaron en este estudio hicieron notar la frecuencia con que los usuarios presentan múltiples medidas y sanciones en el medio libre. Esto es respaldado por el estudio de la Cámara de Diputados (2015), que hace notar la existencia de casos de jóvenes con más de 10 sanciones de servicio en beneficio a la comunidad. Lo anterior ejemplificaría cómo se desvirtúa el sentido de las sanciones en el medio libre, toda vez que las intervenciones se fragmentan, se dificulta la adherencia de los usuarios a los distintos programas, propicia la sobre-intervención, es poco eficiente en término de recursos y por último, no permite la entrega de una atención integral, coherente y efectiva a los usuarios de los programas (DIPRES, 2016). De manera que resulta fundamental la creación de una norma de ley que permita acumular y/o unificar sanciones.

2.2 Sistema de transferencia de recursos

Primero es preciso destacar que no constituye un objetivo de este estudio realizar una evaluación rigurosa de costos de los programas estudiados, no obstante, el sistema de transferencias de recursos emergió como un obstaculizador visibilizado por los distintos actores que contribuyeron a esta investigación. De manera que, aún sin la profundidad de evidencia suficiente como para argumentar exhaustivamente acerca de las limitaciones del sistema vigente, resulta necesario dejar esbozadas algunas conclusiones a la luz de los resultados obtenidos. Así, tras el análisis de la evaluación de procesos y los resultados obtenidos por las OCAs en cuanto al cumplimiento de los estándares de calidad propuestos por el presente estudio, las consideraciones que siguen acerca del sistema de transferencias resultan fundamentales para mejorar la calidad de los programas de sanciones y medidas en el medio libre.

El criterio de subvención por niño atendido resulta inadecuado

Este estudio permite dar cuenta de grandes diferencias en el logro de estándares de acuerdo a la complejidad de las OCAs, lo que se debe principalmente a los recursos que manejan. Así, parece preocupante que las OCAs pequeñas (menos complejas) presenten menos capacidad de recursos humanos, de capacitación y de brindar auto-cuidado a sus equipos, ya que dependen fuertemente de la adherencia de los usuarios al programa para poder percibir recursos. El cálculo de subvención se realiza por niño atendido y no contempla una base de subvención que permita que los programas cuenten con una dotación mínima de personal y puedan planificarse y ponerse metas de desempeño a largo plazo.

La asignación de plazas no necesariamente se ajusta a la demanda del sistema judicial

Fue bastante frecuente que los equipos ejecutores de OCAs que participaron de este estudio visibilizaran los problemas que generan las bajas en los ingresos de usuarios, ya que pese a las plazas asignadas por convenio, la demanda del programa por parte del sistema judicial puede ser diferente (menor o mayor) a lo esperado. Esto también ha sido destacado por otros estudios (Programa de Infancia y Adolescencia, Facultad de Derecho, Universidad Diego Portales, 2012), puesto que la merma de plazas atendidas reduce los recursos de los programas, y con ello –sobre todo en el caso de las OCAs pequeñas–se ajusta la ejecución principalmente en el ítem de recursos humanos, lo que afecta la estabilidad de los equipos, las posibilidades que estos se especialicen. En último término, lo anterior afecta la calidad de la atención, tal como puede visibilizarse en el análisis del logro de los estándares propuestos en este estudio. Así también ocurre que la demanda efectiva puede sobrepasar las plazas convenidas, lo que pudo visibilizarse en la experiencia de algunos equipos de Antofagasta, que evidenciaron problemas para ajustarse a la sobre-demanda principalmente debido a que la infraestructura era inadecuada para la cantidad de usuarios atendidos (lo que se atribuía a que el sistema de pago por sobre-cupo otorgaba un financiamiento tardío).

El sistema de licitación genera consecuencias negativas para la intervención

El sistema de licitación de la ejecución de los programas y medidas del medio libre para jóvenes infractores, genera consecuencias negativas para la intervención en la medida que favorece la competencia entre las OCAs, desincentiva la sistematización y difusión de buenas prácticas e iniciativas innovadoras, monopoliza OCAs en territorios con menos población y genera cumplimiento de cuotas administrativas más que de calidad interventiva. Así mismo, las licitaciones plantean plazos breves de convenio entre las OCAs y el Servicio, lo que genera inestabilidad laboral en la medida que los delegados se enfrentan a términos y renovación de contrato cada vez que un convenio caduca.

3. Recomendaciones

Uno de los principales objetivos del presente estudio fue identificar los grados de cumplimiento y las brechas que existen entre el desempeño de las OCAs y los requerimientos de SENAME, así como también respecto de los estándares de calidad en los procesos de intervención y la gestión organizacional. A partir de las conclusiones es posible establecer recomendaciones en tres niveles. El primero, dice relación con aquellas acciones a desarrollar por parte de las OCAs para un mejor desempeño en el logro de los estándares de calidad propuesto por este estudio. El segundo, refiere a estrategias que podrían desplegarse desde SENAME para asegurar la calidad en la ejecución de los programas y en el desempeño de las OCAs. Mientras que el tercer nivel se refiere a desarrollos que deben realizarse desde el Sistema de Justicia Penal Adolescente, ya sea a nivel normativo o de actores del sistema.

3.1 A nivel de OCAs

Los resultados de la evaluación de logro de los estándares de calidad son exhaustivos en detallar las dificultades, nodos críticos y áreas en las que las OCAs podrían mejorar su desempeño para orientar la ejecución de los programas de forma efectiva. En base a dicha evaluación, a continuación se exponen las principales recomendaciones competentes a la labor de las OCAs.

Un primer aspecto, es que las instituciones debieran socializar la importancia de un **enfoque de derechos**, para que todos sus miembros y especialmente, los equipos ejecutores internalicen esta mirada y la incorporen como principios rectores en el trato con usuarios y en el desarrollo de sus rutinas de trabajo. Esto porque más allá de la necesidad de que se implementen protocolos y nuevos requerimientos orientados a garantizar los derechos a confidencialidad, petición y no discriminación de los usuarios, es preciso que éstos no sólo sean cumplidos en términos formales– como sucede actualmente–, sino que hagan sentido, sean comprendidos e internalizados por los equipos ejecutores. De esta manera, contemplar los alcances de un enfoque de derechos (en las rutinas de trabajo y trato con los usuarios) en instancias como jornadas de encuentro, reuniones de equipo y especialmente, como un área relevante en la inducción de los profesionales, pueden ser estrategias fecundas para posicionar este enfoque de forma convincente.

Ahora bien, en referencia a la **intervención** como foco de análisis, es fundamental que las OCAs sean capaces de transferir a todos sus miembros la importancia de que la implementación de los programas se circunscriba a un diseño de los programas fundamentado en evidencia científica– aplicable a los contextos y sujetos de atención nacionales– y de acuerdo a procesos generales de flujo de acuerdo a las etapas comunes de los programas (ingreso, evaluación diagnóstica, entre otras). Si bien, este diseño debe mejorarse a nivel del Servicio, la labor de las OCAs consiste en que los equipos implementen los programas atendiendo efectivamente a los diversos aspectos relevados en un modelo de intervención estructurado y de acuerdo a protocolos de acción. Esto es relevante debido a que la claridad sobre la forma en que son implementados los programas evita la obtención de indicadores sesgados y también posibilita que los resultados obtenidos sean comparables. Además, esto permitiría que a nivel de OCAs se instale una cultura terapéutica que permita trascender el entendimiento de las mismas como simples instituciones ejecutoras, sino más bien como organismos expertos en el trabajo con jóvenes infractores de ley, siendo capaces de innovar y desarrollar estrategias pertinentes a las necesidades de su población usuaria. En este mismo sentido, es relevante que las OCAs contengan en su visión y misión alcances terapéuticos y fines asociados a la promoción de la inserción social.

Particularmente para el logro de intervenciones efectivas, se hace necesario que las OCAs comprendan la importancia del rol del delegado, de manera que debieran implementar estrategias para asegurar su adherencia, así como incorporar incentivos que reconozcan su labor para promover que estos profesionales se comprometan y proyecten en su cargo, con el fin de consolidar equipos técnicos especializados en el trabajo con infractores adolescentes. Por lo anterior, resulta crucial que las OCAs gestionen y consideren de forma obligatoria la formación continua de los delegados y equipos, en torno al trabajo general con jóvenes infractores y de

acuerdo a los conocimientos específicos que exige cada la línea programática. Parte de esta formación debe considerar la capacitación en estrategias de motivación y de rescate, así como en técnicas que favorezcan involucrar de forma activa a los usuarios en el diseño e implementación de sus planes de intervención o de trabajo. Por último, dado el papel de los delegados, resulta imperativo que desde la dirección de los proyectos se desarrollen instancias formales que evalúen el desempeño de delegados y monitoreen el vínculo que éstos forman con los usuarios, para evitar que se generen relaciones que entorpezcan el propósito de los programas.

Por último, las OCAs pueden fortalecer su **gestión** atendiendo a distintos ámbitos. Primero, las instituciones debieran atender a fortalecer su dirección a nivel central que permita dirigir a sus miembros en torno a un proyecto institucional común y de acuerdo a una planificación técnica, administrativa y financiera coherente. Pero sin duda uno de los aspectos sobre salientes es la gestión de los recursos humanos, ya que se ha insistido en la importancia de que las OCAs[59] gestionen, faciliten y promuevan la formación continua de sus miembros a través de estrategias concretas que la aseguren e incentiven. En la misma línea, es fundamental que las OCAs gestionen de tal forma sus recursos que puedan otorgar condiciones laborales que aseguren la integridad y bienestar de los equipos, lo que contempla no sólo el cumplimiento de requerimientos formales, sino de mecanismos que aseguren la integridad de los equipos que realizan labores en terreno. Al mismo tiempo, es vital que las estrategias de autocuidado se construyan de forma colaborativa con los equipos de trabajo, para asegurar que éstas respondan a las necesidades de los mismos. Finalmente, resulta fundamental que las OCAs fortalezcan la construcción de vínculos formales con instituciones locales como municipios, juntas de vecinos y (especialmente) con las Oficinas de Protección de la Infancia, ya que esta coordinación permitiría dar una mejor respuesta a las necesidades de los usuarios.

3.2 A nivel de SENAME

En este nivel, las recomendaciones se estructuran, en primer lugar, en torno a consideraciones generales respecto al fortalecimiento del rol de SENAME en el **diseño y monitoreo** de ejecución de las medidas y sanciones implementadas por las OCAs en el medio libre. Y en segundo lugar, en **recomendaciones específicas** a la luz de los hallazgos principales de esta investigación.

3.2.1 Consideraciones generales respecto al diseño y monitoreo de los programas de medidas y sanciones en el medio libre para infractores adolescentes.

SENAME es la institución a cargo de la ejecución de las medidas y sanciones establecidas por los tribunales cuando jóvenes entre 14 y 18 años cometen delitos. Tal como se mencionó al comienzo de este estudio, las sanciones y medidas que se cumplen en el medio libre son ejecutadas a partir

[59] Aunque ésta no es una responsabilidad exclusiva de este actor, también le corresponde a SENAME, tal como se detalla en el punto a continuación (3.2).

de programas impartidos por Organismos Colaboradores (OCAs). Por tanto, es función de SENAME asegurar que la ejecución de los mismos sea de calidad, que asegure el cumplimiento de los objetivos de las medidas y sanciones, y que respete los requerimientos de la normativa vigente tanto nacional como internacional.

Desde la instauración de la ley 20.084, SENAME ha logrado avances significativos en cuanto a la función antes mencionada a través de la supervisión del actuar de las OCAs y del desarrollo de Orientaciones Técnicas y Guías para favorecer la intervención. No obstante, en el presente estudio ha sido posible constatar que el nivel de desarrollo de los programas y su ejecución es, en términos generales, incipiente. Tal como se planteó anteriormente, esto se observó en cuanto al cumplimiento de la normativa vigente y en el nivel de la calidad de los procesos de intervención y de la gestión organizacional.

A partir de lo anterior, se plantean a continuación diversas recomendaciones para mejorar el desarrollo de la ejecución de los programas, las cuales en su conjunto apuntan a un fortalecimiento del rol de SENAME[60] en el **diseño y monitoreo** de ejecución de las medidas y sanciones implementadas por las OCAs en el medio libre.

Por ***diseño de la ejecución de las medidas y sanciones*** se entenderán todas aquellas acciones tendientes a definir el enfoque, contenidos, estrategias, alcances y resultados esperados de los programas. Por ***estrategias de monitoreo*** se entenderán todas aquellas acciones tendientes a supervisar y asegurar que la ejecución se realice de acuerdo a estándares de calidad. Si bien las Orientaciones Técnicas actuales desarrollan algunos de los elementos anteriores, estas presentan ciertas deficiencias. De hecho, tal como se mencionó anteriormente[61] a partir del análisis del nivel de desarrollo de los estándares de calidad, fue posible observar que gran parte de estos estándares tenían un desarrollo incipiente o débil en las Orientaciones Técnicas, ya sea porque éstos no estaban bien planteados o porque simplemente no se exigían. En este sentido, es fundamental que las Orientaciones Técnicas establezcan de manera clara todos los elementos de calidad a exigir y que se definan sus implicancias en la práctica, de manera que operen como una guía para la acción y una base para el proceso de monitoreo y evaluación.

Sin embargo, para lograr mejoras importantes en la calidad, no basta simplemente con definir el diseño de la ejecución de las sanciones y medidas e incorporarlo a las Orientaciones Técnicas; sino que además se deben desarrollar estrategias para lograr que este diseño sea comprendido, aceptado y ejecutado por cada una de las OCAs. En este sentido, este proceso debe realizarse desde "abajo hacia arriba" recogiendo la experiencia de las OCAs, sus particularidades y las buenas prácticas que han ido desarrollando con el tiempo, sin olvidar al mismo tiempo que es SENAME la institución a cargo de delinear y delimitar los alcances de la ejecución de los programas.

[60] Para los fines de este estudio las recomendaciones se orientan al rol de Sename, ya que es actualmente la institución a cargo de la ejecución de las medidas y sanciones. Sin embargo, estas recomendaciones son pertinentes para toda institución que se haga cargo de lo anterior. Esto es relevante desde el punto de vista de la discusión actual respecto de la división de Sename y de la creación del Servicio Nacional de Responsabilidad Penal Adolescente.

[61] Ver Apartado 5, Cap. IV. Evaluación de procesos de los programas. En el anexo 5 se detallan el nivel de desarrollo que tienen los estándares de calidad en las Orientaciones Técnicas actuales.

Además, deben disponerse mecanismos de monitoreo que sean capaces de pesquisar irregularidades y de determinar si la ejecución cumple con estándares mínimos de calidad. Esto es un elemento clave, ya que, tal como se planteó en la sección de análisis de los estándares, se observó que muchas OCAs seguían los requerimientos de las Orientaciones Técnicas de manera instrumental o superficial, sólo con el objetivo de cumplir con lo exigido, pero sin que eso tuviera un real impacto en las acciones que se generan para los usuarios.

El presente estudio podría pensarse como el insumo inicial para este proceso de mejoramiento de la calidad de la ejecución de los programas, el cual debe ir seguido de las acciones que se observan en la figura Nº1. La primera acción dice relación con la revisión del diseño de la ejecución de las medidas y sanciones que recoja la experiencia de las OCAs y sus capacidades institucionales para incorporar posibles modificaciones. A lo largo del estudio, se recogen buenas prácticas pesquisadas a través de la evaluación, las cuales se sugiere mirar en profundidad y evaluar la posibilidad del escalamiento de alguna de ellas. Tras esto, se debe determinar a partir de lo que ya existe (y que está plasmado en varias de las orientaciones técnicas), los enfoques, procedimientos, acciones y roles de quienes ejecutan los programas. Esto debe ser incorporado en las orientaciones técnicas, generando indicadores claros y medibles respecto de lo que se espera en los programas. Con la finalidad de transferir estos contenidos a las OCAs y a los profesionales que finalmente ejecutan las intervenciones se sugieren dos estrategias principales: (1) el **desarrollo de lineamientos, guías y protocolos** que orienten, y en los casos en que sea necesario, estandaricen algunas prácticas y (2) el desarrollo de **estrategias de formación y capacitación** que aseguren una real comprensión y asimilación de los contenidos.

Finalmente, se sugiere la instauración de **mecanismos de monitoreo** enfocados en el proceso de implementación de los programas**,** en dos líneas: (1) supervisión, acompañamiento técnico y monitoreo de la ejecución de las sanciones y (2) evaluación y auditoría. La primera línea, se refiere a un mecanismo de supervisión y acompañamiento a los programas, que sea periódico y que se focalice principalmente en el eje de intervención. Si bien es cierto que actualmente SENAME contempla una estrategia estructurada de supervisión y asesoría técnica, los resultados de este estudio dan cuenta que ésta se restringe a la supervisión administrativa de los procesos de ejecución, pero deja fuera aspectos técnicos concernientes a asegurar la calidad de la intervención, cuestión que fue tratada en profundidad en el punto de Funciones y actividades de seguimiento y evaluación que realiza la Unidad Responsable (Apartado 5, Cap. IV. Evaluación de procesos de los programas).

Al respecto, se puede concluir que la supervisión de los programas debiera entregar resultados que permitan discriminar el desempeño de las OCAs en términos de calidad, para facilitar la toma de decisiones respecto a su continuidad en la ejecución de proyectos, respecto a prioridades de mejora en la ejecución por parte de éstas y sobre todo, debiera posibilitar la generación de evidencia científica acerca de la efectividad de los programas que permita nutrir el diseño de los mismos. Por eso, resulta fundamental que el Servicio asuma un rol central en la gestión de conocimiento especializado, para lo cual debieran ampliarse los indicadores de proceso y de resultados de los programas, más allá de los ámbitos de reincidencia y del acceso a servicios, tales

como logros a nivel terapéutico y en elementos que favorecen el proceso de desistimiento. Al mismo tiempo que, debiera mejorarse el sistema de gestión de información (SENAINFO), de manera que éste reúna toda la información relevante de cada caso para estudiar el proceso y resultados de la implementación de los programas, posibilitando un análisis estadístico riguroso y representativo a nivel nacional.

Además se espera que el proceso de supervisión sea complementado, en paralelo, con un **acompañamiento técnico** por parte del servicio a cada proyecto ejecutado por las OCAs, que debiera contemplar un soporte técnico para el desarrollo de los proyectos de acuerdo a cada línea programática y para apoyar la gestión de redes, así como impartir capacitaciones periódicas en dichos ámbitos a las OCAs. Con todo, el acompañamiento debiera brindar apoyo a los profesionales de las OCAs para su formación continua en el trabajo con infractores adolescentes, para la toma de decisiones en casos complejos, el levantamiento de problemas en la red de servicios y el escalamiento de dificultades que puedan presentar con el sistema de justicia. Este acompañamiento debería implementarse a nivel local, a partir de supervisores capacitados que realizaran visitas periódicas a los centros, en las cuales los profesionales pudiesen presentar casos complejos, dificultades en la articulación de la red y otras necesidades de apoyo pertinentes.

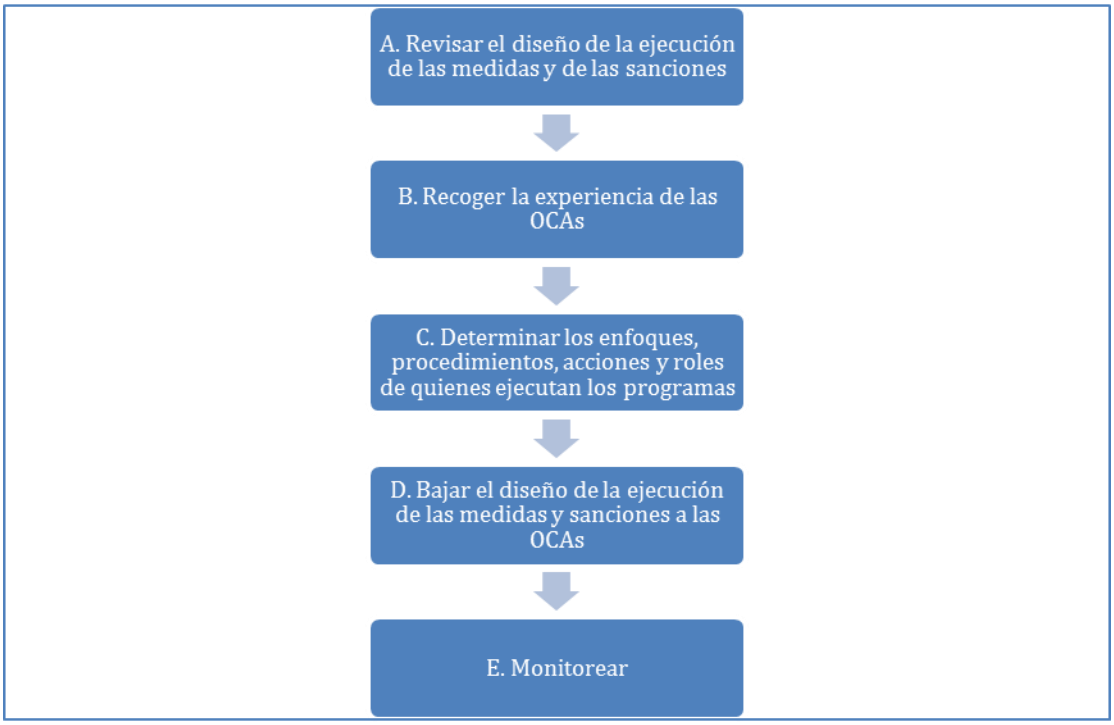
Independiente del acompañamiento técnico a las OCAs, se sugiere implementar un sistema de **monitoreo de la ejecución de las sanciones**, que opere como una bisagra entre Sename, las OCAs y los actores de justicia. Si bien actualmente existe la figura del coordinador judicial, tal como se relevó anteriormente en el presente estudio su acción es limitada y sus acciones no se encuentran formalmente descritas ni estandarizadas. Por tal razón, se sugiere establecer un mecanismo centralizado que aglomere la información de cada joven en un expediente único de ejecución, cuyo estado sea monitoreado exhaustivamente, para asegurar así que los procedimientos cumplan con los plazos establecidos, que las sanciones sean idóneas, que haya un adecuado flujo de información entre los programas y el tribunal, y que los usuarios perciban un trabajo mancomunado que trascienda la lógica adversarial del sistema penal. Este sistema de monitoreo, puede facilitar además que los jueces cuenten con la información necesaria para el proceso de toma de decisiones y que se evite la duplicidad de acciones, la sobre intervención y se controle el cumplimiento de sanciones simultáneas.

Para el Servicio, estas mejoras en la supervisión y acompañamiento le permitirían pesquisar irregularidades tempranamente, incorporar los lineamientos de los programas en cada una de las OCAs y así fortalecer la calidad de su funcionamiento. Mientras el propósito intermedio de estos mecanismos es facilitar que todos los usuarios del país accedan a un estándar mínimo de calidad en la atención– con independencia a la OCA que ejecuta un determinado programa–; el propósito final de este mecanismo deberá ser facilitar que los usuarios accedan a todos aquellos servicios y prestaciones que promuevan su proceso de reinserción y que se favorezca su adherencia al programa.

El segundo mecanismo se refiere a un proceso de evaluación o auditoría que permita establecer con claridad si los programas se están ejecutando de manera adecuada para obtener los resultados que se esperan de los mismos. La periodicidad de este mecanismo debe ser al menos

anual y sus resultados deben ser vinculantes. Esto es, deben influir sobre decisiones de cierre anticipado de convenios cuando lo amerite el caso, así como en los procesos de licitación futuros. En la sección de recomendaciones para una futura evaluación y auditoría, se desarrollan los estándares y medios de verificación que podrían servir de base para este proceso.

Figura Nº1: Estrategias a desarrollar desde SENAME en torno al diseño y monitoreo para asegurar la calidad en la ejecución de los programas y en el desempeño de las OCAs



3.2.2 Recomendaciones específicas

A continuación, se desarrollan las recomendaciones concretas de acciones a desarrollar desde SENAME para asegurar la calidad en la ejecución de los programas y en el desempeño de las OCAs. Estas se dividen en los ejes de Enfoque de Derecho, Intervención y Gestión e incluyen algunas sugerencias de estrategias para que estos contenidos sean incorporados por las OCAs a través de **protocolos, lineamientos y capacitaciones**; y **propuestas para el mejoramiento concreto de las Orientaciones Técnicas**.

Eje de enfoque de derechos

Tal como se pudo ver en las conclusiones, el desarrollo de los estándares generados a partir de las **Disposiciones Internacionales a las que adscribe Chile,** es en términos generales débil. Esto es preocupante, ya que releva el hecho que no se están respetando algunos de los derechos de los usuarios y de esta manera se estaría incumpliendo además con algunas disposiciones internacionales que regulan los derechos de los niños, niñas y adolescentes. En este sentido, se recomienda desarrollar **protocolos estandarizados** que regulen procedimientos para asegurar el derecho a la confidencialidad, el trato no discriminatorio y el consentimiento informado, y que además establezcan los procedimientos para reclamos y quejas. Se sugiere, además, promover un

trabajo transversal en esta línea, que asegure que los usuarios puedan reconocerse y sentirse reconocidos como sujetos de derechos y deberes, promoviendo así un sentido de participación social, reciprocidad y ciudadanía. Todos estos elementos deben exigirse en las **Orientaciones Técnicas** y deben tener un carácter vinculante. Además, se recomienda realizar gestiones de coordinación intersectorial para asegurar el derecho de acceso a la salud, especialmente en el ámbito de la salud mental, donde la oferta y el acceso son escasos.

Eje de Intervención

En cuanto a la **fundamentación del programa**, se debe desarrollar de manera clara aquellos **enfoques que guiarán la acción**, ya que fue posible pesquisar la presencia de una gran variedad de enfoques e importantes confusiones entre los profesionales de los programas al especificar lo que constituye un modelo de intervención propiamente tal; utilizando enfoques, estrategias, modelos y teorías como conceptos indiferenciados. De acuerdo a la revisión de literatura especializada, es clave que los programas tengan una sólida base teórica. En este sentido, los enfoques más pertinentes para esta población serían los de Desistimiento y el de Riesgo, Necesidades y Capacidad de Respuesta (RNR). No obstante, el enfoque de desistimiento fue escasamente mencionado por las OCAs y si bien el enfoque RNR fue relevado como una orientación de los procesos de intervención, no se lograron establecer claras implicancias del mismo en las prácticas concretas de los delegados. Del mismo modo, se deben desarrollar estrategias para asegurar que los programas incorporan elementos específicos de la **etapa de desarrollo de los usuarios y de la madurez psico-social** más allá de la adolescencia (muchos usuarios tienen más de 18 años) e incorporar el **enfoque de género** en el desarrollo de las intervenciones. Para esto se requiere desarrollar **lineamientos para la aplicación de estos enfoques** en la práctica de los programas y promover una **línea de capacitación y formación** que asegure la adquisición de los contenidos necesarios por parte de los profesionales que ejecutan los programas. En cuanto al **mejoramiento de las orientaciones técnicas**, se sugiere incorporar una clara descripción de los enfoques para todos los programas e incluir una operacionalización de los mismos en acciones concretas que orienten la acción, cuya implementación se pueda verificar. Además se sugiere incorporar la exigencia a las OCAs de un protocolo para la inclusión del enfoque de desarrollo y de género que contenga actividades específicas.

En cuanto a los **procesos generales de implementación**, se sugiere establecer un claro **flujo de procedimientos** para todos los programas, que dé cuenta de acciones mínimas exigibles a las OCAs en cuanto a las etapas de ingreso, intervención y egreso del programa. Con la finalidad de estandarizar las prácticas y asegurar la calidad, se recomienda **desarrollar protocolos de ejecución** los cuales se detallan más abajo en el eje de gestión. A nivel general de los programas, el uso de instrumentos estandarizados para el diagnóstico es escaso, ocupando la mayoría instrumentos de construcción propia que varían completamente entre programas y OCAs, teniendo como consecuencia en muchos casos diagnósticos incompletos, poco profundos, desordenados e incluso inválidos. Es por esto que se recomienda la selección, determinación o construcción de

instrumentos estandarizados para la evaluación integral de los usuarios[62], permitiendo disminuir la brecha entre organizaciones y además estableciendo una base teórica para la evaluación de los usuarios que permita construir Planes de Intervención o Planes de Trabajo acordes a su realidad y características. Se sugiere que estos instrumentos no sólo se orienten a establecer el riesgo de reincidencia, sino que además pesquisen fortalezas y entreguen orientaciones claras para la intervención potenciando el proceso de cambio con una mirada prospectiva. En cuanto al **mejoramiento de las Orientaciones Técnicas**, se sugiere perfeccionar el desarrollo de los logros y los micro-logros, estableciendo elementos cuantificables y desarrollando otras estrategias para reconocer los logros no cuantificables. Se recomienda incluir como exigencia la incorporación de un otro significativo en el proceso de intervención y de al menos una visita domiciliaria como parte del proceso diagnóstico. Además, se deben implementar mecanismos de retroalimentación respecto de los avances durante el programa tanto al usuario, como a un otro significativo que el mismo designe. Finalmente se debe exigir un protocolo de procedimientos ante las faltas y el incumplimiento, que estandarice las acciones de rescate y así se evite disparidad entre OCAs.

Respecto de las **funciones generales del delegado** se recomienda **desarrollar lineamientos que regulen el vínculo entre el usuario y el delegado**, de manera de asegurar que este vínculo sea terapéutico y que potencie el proceso de desistimiento. Esto podría materializarse a través del desarrollo de un *manual del delegado* que contenga orientaciones específicas para su actuar, para el manejo de casos complejos, para el desarrollo del vínculo y para el fomento del proceso de cambio. El trabajo en esta línea debe potenciarse a través de un **plan de entrenamiento y monitoreo** que debe ejecutarse desde el Servicio. Se sugiere además, generar en conjunto con las OCAs **estrategias que favorezcan la adherencia y permanencia de los delegados** en los programas, lo cual podría incluir tal vez modificaciones en la ley de subvenciones. En cuanto al **mejoramiento de las orientaciones técnicas**, se recomienda exigir la mantención del mismo delegado por usuario durante toda la duración del programa y el establecimiento de instancias que evalúen de manera periódica el vínculo entre el usuario y el delegado. Por otro lado, se recomienda reevaluar la **cantidad de usuarios por delegado** considerando que 15 o 20, dependiendo del programa, puede ser un número que no permita al delegado generar intervenciones de calidad en las cuales se puedan realizar más contactos con cada usuario, incorporar redes significativas, realizar visitas a terreno u otras acciones.

Finalmente, en cuanto a las **intervenciones específicas**, se sugiere la incorporación de programas terapéuticos de intervención para tratar de manera grupal o individual necesidades específicas que van más allá del desarrollo del Plan Individual de Intervención o el Plan de Trabajo. Ejemplos son programas de manejo de la violencia, intervenciones cognitivo-conductuales para disminuir la reincidencia, talleres de familia, intervenciones especializadas para mujeres, talleres de apresto laboral, entre otros. Esto permitirá contrarrestar el enfoque de la intervención sólo en la supervisión y acompañamiento del delegado hacia el usuario, incluyendo acciones grupales y fomentando una cultura terapéutica orientada al cambio que favorezca la participación en una lógica diferente a la del control y cumplimiento. Para esto se debe realizar un levantamiento de

[62] Estos instrumentos se deben implementar sólo en las sanciones SBC, PLA y PLE y en la medida PSA.

necesidades y se deben desarrollar guías y manuales para las áreas específicas a intervenir. Idealmente, estos programas deberían basarse en la evidencia y tener como poco de intervención, no sólo al joven, sino también a su familia y su entorno social inmediato. En cuanto al **mejoramiento de las orientaciones técnicas**, se sugiere exigir al menos en los programas PLA y PLE, la implementación de intervenciones específicas en modalidad de talleres grupales.

Eje de Gestión

En cuanto a la **organización interna** de las OCAs, la principal recomendación en esta materia tiene que ver con la **administración de la información**, ya que los hallazgos del estudio hicieron notar la necesidad de mejorar la plataforma digital de información (SENAINFO) por dos razones fundamentales. Primero, porque facilitaría la labor de los equipos, al eliminar la duplicación de labores (ya que las OCAs cuentan con una plataforma independiente de seguimiento) y porque mejoraría la forma en que se recepciona la información para abreviar los tiempos involucrados. Segundo, porque es fundamental que la plataforma permita el monitoreo de un rango amplio de indicadores para todos los programas (no solo en PLA y PLE) y también en el ámbito de la gestión, integrando la información recogida en las supervisiones. En cuanto al **mejoramiento de las orientaciones técnicas** se sugiere incorporar como exigencia a las OCAs procedimientos para la actualización y transferencia de los requerimientos de SENAME a todos los profesionales y la implementación de jornadas de autoevaluación que incorporen la perspectiva del usuario. Se recomienda desarrollar los ejes principales del proceso de autoevaluación considerando focos, instrumentos y periodicidad. Además, sería pertinente elaborar una forma de sistematización de las autoevaluaciones que permita identificar periódicamente si ha habido avances o retrocesos respecto a los resultados del proceso anterior, supervisado por el Servicio.

Respecto de la **estandarización de procedimientos** se sugieren mejoras en dos ámbitos clave: **(1) el desarrollo de protocolos transversales y (2) los sistemas de registro**. Primero, se recomienda desarrollar **protocolos transversales**, que faciliten y estandaricen algunas de las acciones en todas las OCAs, sirviendo de base para la intervención de los profesionales y disminuyendo así las brechas existentes entre instituciones. Varios de estos protocolos se mencionan en diferentes apartados de la presente sección de recomendaciones, no obstante, el siguiente cuadro incorpora todos ellos, para brindar una visión general.

Tabla 90 Protocolos transversales

A. Protocolo de flujo de prestaciones básicas	
Etapa del programa	**Elementos que establece y regula**
Ingreso	Incorporar un flujo de procedimientos que abarque lo administrativo, los procedimientos, los instrumentos a utilizar y los deberes y derechos.
Monitoreo	Estructurar un sistema de evaluación de los avances en base a indicadores, poniendo énfasis en el reconocimiento de logros y la identificación de obstáculos y nuevos desafíos[63].
Pre-egreso	Evaluar condiciones de habitabilidad, apoyo social y realizar apresto para la inserción social.
Egreso	Estructurar evaluación en base a indicadores, que incorpore la retroalimentación para el usuario y un apartado detallado de estrategias para el cierre y el reforzamiento de logros.
B. Protocolos generales	
Área	**Elementos que establece y regula**
Protocolo de confidencialidad	Además de resguardar todos los elementos ligados a la confidencialidad, debe contener un apartado de administración de la información en caso de traspaso o derivación.
Protocolo de trato no discriminatorio	Establecimiento de acciones concretas para prevenir acciones y tratos discriminatorios hacia los usuarios, sus familias y sus barrios.
Protocolo de derivación	Descripción de proceso de derivación que defina los límites de la información a compartir y los procedimientos a llevar a cabo para derivar a usuarios en situaciones de: o Problemas de Salud Física o Problemas de Salud Mental o Problemas de Salud Sexual y Reproductiva o Abuso de sustancias o Situación de Calle o Abuso Sexual o Maltrato Físico o Psicológico Estos procedimientos deben definirse de manera conjunta con las instituciones intersectoriales.

Fuente: Elaboración propia

[63] Tal como se mencionó anteriormente, este sistema se debe basar en los avances que se han hecho en cuanto al establecimiento de los logros y micro logros, definiendo elementos cuantificables y desarrollando otras estrategias para reconocer los logros no cuantificables.

Es importante señalar que SENAME debe supervisar que las OCAs se encarguen de socializar estos protocolos, ya sea a través de **capacitaciones** u otras instancias que aseguren que los cursos de acción a seguir en distintas situaciones sean conocidos por todos los miembros de la institución.

Segundo, se sugiere **mejorar los sistemas de registro** y el desarrollo de ciertas pautas estandarizadas para todos los Organismos Colaboradores diferenciados por línea programática, puesto que actualmente los expedientes de ejecución de los usuarios varían en formato, contenido y profundidad, tanto entre las OCAs como entre programas dentro de las mismas instituciones. Los documentos que se propone estandarizar son:

- ✓ Ficha de Ingreso
- ✓ Estructura y contenidos mínimos del PII o PT
- ✓ Protocolo de Prestación de Servicios (solo SBC)
- ✓ Cartilla de derechos/Folleto de inducción adaptada para la comprensión del público
- ✓ Ficha para Registros de Intervención
- ✓ Informe de Incumplimiento
- ✓ Informe de Avance
- ✓ Informe de Egreso

En relación a los **recursos humanos** se ofrecen sugerencias en cuatro áreas principales: **selección del personal, capacitación, condiciones laborales y autocuidado,** las cuales deben plasmarse en el **mejoramiento de las Orientaciones Técnicas**, para asegurarse de que sean vinculantes. Respecto de la **selección del personal** se recomienda desarrollar un lineamiento para el proceso de selección de profesionales estableciendo competencias mínimas que respondan efectivamente al trabajo con adolescentes infractores de ley. Además se deben asegurar procesos de selección transparentes y estandarizados, que incorporen a profesionales capacitados y con el mérito suficiente para integrar la organización.

En cuanto a la **capacitación**, se ha planteado como estrategia el desarrollo de la formación y capacitación desde el Servicio, lo cual debería plasmarse en un **Plan Anual de formación y capacitación** que incluya los contenidos claves que el Servicio desea transmitir para asegurar la calidad de los programas. No obstante, se sugiere solicitar a nivel de OCA, como parte de su planificación anual, el desarrollo de actividades de capacitación que vayan de acuerdo a sus necesidades específicas.

Respecto de las **condiciones laborales**, se recomienda a SENAME desarrollar de manera conjunta con los Organismos Colaboradores, estándares laborales mínimos que sean capaces de implementar todos, asegurando condiciones laborales formales y legales para los profesionales. De esta manera se esperaría evitar la inestabilidad laboral y sobre todo la rotación de delegados que afecta directamente la intervención con los usuarios. Por otro lado, se deberían establecer condiciones mínimas de seguridad de los profesionales, especialmente en lo que se refiere al trabajo de terreno. En este sentido sería beneficioso recoger cuáles son las necesidades de los

profesionales en este ámbito y como Servicio desarrollar una guía orientadora de actividades que los organismos colaboradores puedan usar de base para elaborar su protocolo de autocuidado.

Respecto de la **infraestructura**, si bien se observó un desarrollo satisfactorio en esta área, se sugiere la incorporación en las **Orientaciones Técnicas** de exigencias en cuanto a la disponibilidad de espacios seguros, privados y limpios para el desarrollo de las actividades.

Por último, en cuanto a la **gestión de redes,** se observó un nivel de desarrollo satisfactorio, ya que las OCAs realizan una serie de acciones de coordinación intersectorial para facilitar el acceso a las redes. Sin embargo, se pudo observar la necesidad de un rol más activo desde SENAME en el **desarrollo de redes intersectoriales desde el nivel central**. Además, con la finalidad de promover la **coordinación en el nivel local**, se recomienda establecer mesas de trabajo intersectoriales por región y en el caso de la Región Metropolitana a nivel comunal, que permitan la comunicación e intercambio de información y estrategias de acción en situaciones o temáticas específicas. Otro elemento clave, tiene que ver con la coordinación con el sector justicia. Si bien este tema de aborda en profundidad más abajo se debe relevar la promoción desde SENAME de una mayor participación de los delegados y OCAs en el desarrollo de las audiencias y procesos judiciales, incorporándolos más en la evaluación de los avances del proceso de los usuarios. Finalmente, se sugiere realizar una mejor gestión con la red salud, ya que es la red que tiene peor calidad de respuesta para la población usuaria de los programas.

3.3 A nivel de Marco Normativo Nacional

Además de las recomendaciones que se pueden hacer a nivel de SENAME para asegurar la calidad en la ejecución de los programas y en el desempeño de las OCAs. Existen una serie de sugerencias respecto de elementos que deben potenciarse en el Marco Normativo Nacional –desde el Sistema de Justicia Penal Adolescente y desde el Sistema de Transferencia de Recursos– , ya sea a nivel de diseño normativo o de actores del sistema, que escapan del rol de SENAME.

Tal como se planteó en las conclusiones, la estructura normativa afecta los pilares que afirman la ejecución de los programas. Esto se evidencia en ámbitos como el perfil de los usuarios que ingresan a los programas, la magnitud de los ingresos a cada tipo de programa, el monitoreo del proceso de cumplimiento de las sanciones y medidas, las decisiones de sustitución en caso de incumplimiento y supervisión de egreso de los usuarios, hasta en la institucionalidad a cargo de la administración, financiamiento y ejecución de los programas.

Si bien existe un ámbito amplio de modificaciones y mejoras que se deberían hacer en el ámbito del Sistema de Justicia Juvenil, las recomendaciones que se exponen a continuación dicen relación específicamente con aquellos elementos pesquisados en el presente estudio, que afectan de manera directa la calidad en la ejecución de los programas del medio libre y al desempeño de las OCAs.

Roles de los actores de justicia

Más allá de la necesidad de especialización de todos los actores del sistema, que no es un elemento novedoso en cuanto a las críticas que se le han hecho al sistema, se recomienda poner especial énfasis en el **desarrollo del rol del juez**. A pesar de que diversas leyes cortas implementadas en los últimos años y el excesivo énfasis en el enfoque adversarial, han ido de alguna manera limitando el rol del juez en el sistema penal en general, su rol en el sistema de justicia juvenil sigue siendo fundamental. Jueces especializados con funciones claras y con un adecuado conocimiento respecto de los objetivos y alcances de los programas, podrían decretar sanciones más idóneas, realizar adecuados procesos de seguimiento, regular la duración de las medidas y así favorecer procesos más restaurativos y terapéuticos. Para esto se sugiere **generar un plan de acción** que asegure que el juez contará con elementos técnicos y el apoyo necesario para el proceso de toma de decisiones y que realizará un proceso de revisión de la ejecución de la sanción que favorezca y reconozca el proceso de cambio de los participantes. Además, se deberán establecer **mecanismos para unificar sanciones**, que permitan manejar situaciones de simultaneidad de penas.

Junto a lo anterior, se sugiere **socializar a los actores de justicia respecto de las características de los diversos programas, sus alcances y objetivos**, de manera que se logre alcanzar un nivel adecuado de balance entre la proporcionalidad de la pena y los posibles resultados terapéuticos de los mismos. Además, se debe informar a los actores de justicia respecto de los resultados y el impacto de las diferentes medidas y sanciones, con el fin de evitar el descrédito de las mismas y así facilitar la derivación a medidas que han tenido baja aplicación, como es el caso de los programas SBC y PSA.

Alcances de las medidas en el medio libre

La ambigüedad en la normativa nacional con respecto a la definición de Medidas Cautelares Ambulatorias y Salidas Alternativas y en consecuencia la falta de claridad con que son planteadas las orientaciones técnicas desde SENAME, hace que no haya claridad respecto los límites que deben guiar la intervención. En este sentido se recomienda **definir los alcances de estas medidas y aclarar sus objetivos**, balanceando el principio de inocencia (Reglas de Beijing, regla 7.1) y el de intervención penal mínima (Reglas de Tokio, reglas 2.6 y 3.10). Lo anterior debe dar pié a desarrollo de indicadores de logro, los cuales deben ser incorporados en las **Orientaciones Técnicas** de ambas medidas. Finalmente, se deben generar acciones para socializar lo anterior y así asegurar que tantos los actores de justicia como las OCAs operen según los parámetros establecidos.

Ejecución de las medidas y sanciones

Si bien el catálogo de medidas y sanciones supone una progresividad en cuanto a la intensidad de las intervenciones, siendo la sanción menos gravosa SBC y las más gravosa PLE, esto no se evidencia necesariamente en la práctica y en la percepción que los usuarios y los actores del sistema tienen de las mismas. Esto genera incentivos perversos al quebrantamiento y afecta la legitimidad de las sanciones. Por tal razón, se recomienda **revisar el catálogo de medidas y sanciones**, con el fin de establecer si estas se adecuan a los perfiles de los usuarios y a los

objetivos que persigue la ley, y si se corresponden con una real progresividad en la intensidad de la intervención. También se sugiere establecer si la diferenciación entre PLE y PLA opera realmente en la práctica, más allá de la duración de la sanción. Si bien, esta recomendación puede parecer muy ambiciosa, es altamente necesaria, ya que es sólo a través de un catálogo de penas idóneo que se logrará cumplir con los fines que persigue la Ley 20.084, disminuir la reincidencia y favorecer la reinserción. Del mismo modo se sugiere **evaluar la consistencia en la duración de las medidas y sanciones**, ya que se evidencia que en la práctica muchas sanciones se ejecutan en tiempos demasiado cortos como para poder intervenir o más largos debido a la ejecución de varias sanciones en un mismo programa. Tras esto se recomienda incorporar estos elementos en las **Orientaciones Técnicas** adaptando las intervenciones a los plazos reales en las sanciones y medidas se ejecutan en la práctica.

Sistema de transferencia de recursos

Finalmente, se recomienda una **revisión de la Ley N° 20.032, de subvenciones** con la finalidad de incorporar **elementos ligados a la gestión en el proceso de acreditación**, los cuales aseguren las capacidades institucionales de las OCAs para ejecutar los programas con calidad. Además, se debe **revisar el mecanismo de subvención por niño,** ya que este generaría dificultades en la planificación de largo plazo y en la estabilidad de los equipos, especialmente en OCAs donde la subvención sea la única fuente de ingreso económico. Además, se debe asegurar que este mecanismo promueva la calidad de la intervención y no conlleve a prácticas de cumplimiento instrumentales.

VII. CONSIDERACIONES SOBRE LA PROPUESTA DE ESTÁNDARES DE CALIDAD

Este capítulo expone consideraciones para mejorar la propuesta de estándares de calidad, a la luz de los resultados obtenidos tras la evaluación de su logro (presentados en el capítulo V) y en base a las recomendaciones propuestas (capítulo VI). Y es que a partir del análisis del nivel de cumplimiento de los estándares de calidad, fue posible pesquisar algunos elementos que deben ser modificados o adaptados para lograr una mejor especificidad en la medición.

Un primer elemento a considerar para perfeccionar la propuesta, que es transversal a los distintos estándares propuestos, son los medios de verificación requeridos. Si bien para los fines de este estudio, se recopiló una serie de información *ad hoc*, a partir de los datos que se encontraban disponibles y que fueron facilitados por la contraparte, muchas de estas fuentes de información no se encontraban estandarizadas, no estaban disponibles o eran de calidad insuficiente. Por tal razón, es que en algunos casos el nivel de cumplimiento de los estándares se tuvo que establecer a partir de variables *proxy* o después de la estandarización, transformación o codificación de diversas fuentes de información. Por esto, se debe avanzar en mejorar las fuentes y mecanismos de información mínimos para poder establecer de manera válida, pertinente y accesible, el nivel de cumplimiento de cada uno de los estándares[64].

Pero también, es necesario detallar otros elementos que dependen de la especificidad de los estándares propuestos. Por eso, a continuación se presenta un análisis detallado de cada estándar propuesto, y se corrige –de ser pertinente– su diseño, proponiendo mejoras en los enunciados y dimensiones de los estándares, pero principalmente, se definen los medios de verificación mínimos que deberían estar disponibles de manera, para evaluar de forma rigurosa el nivel de cumplimiento de los requerimientos propuestos. Estos perfeccionamientos permitirán, monitorear de manera periódica el desempeño de las OCAs y de esta forma, tomar decisiones de mejoramiento continuas.

Estándares Enfoque de Derechos

- Respecto al Estándar A-1: Todo usuario/a tiene derecho a ser informado

El estándar original está compuesto por una sola dimensión que plantea: *La OCA asegura el respeto por el derecho de los/las usuarios/as a ser informados*. Sin embargo, se considera pertinente:

1. Modificar la dimensión considerando que se plantea en sus niveles de desarrollo la entrega de información solamente al inicio del programa, y es fundamental que se asegure el respeto de este derecho durante todo el programa.

[64] Es importante señalar que los medios de verificación sólo representan la información mínima que debería estar disponible. Sin embargo, la medición puede enriquecerse con otras fuentes de datos que podrían generarse para estos fines en particular.

2. Agregar una dimensión que haga referencia a la comprensión de los usuarios respecto a la información, puesto que las OCAs deben garantizar no solo la entrega de información, sino que también deben asegurarse de que el usuario haya comprendido su contenido.

Es este sentido, el estándar A-1 final quedaría definido de la siguiente manera:

Estándar A-1 Todo usuario/a tiene derecho a ser informado	
Dimensión	**Medios de Verificación**
D1: La OCA asegura el respeto por el derecho de los/las usuarios/as a ser informados durante el transcurso de todo el programa.	-Folleto entregado a cada usuario al inicio de la medida donde se explicitan sus derechos, deberes, en qué consiste la medida, consecuencias del incumplimiento. - Certificado de información firmado por el usuario, en el que éste declare que comprendió la información entregada durante la acogida. -Encuesta de Satisfacción Usuaria: apartado entrega de información. -Entrevista Usuarios[65]: joven afirma que se le entrega la información necesaria para el cumplimiento de su sanción o medida durante el transcurso de todo el programa
D2: La OCA se asegura de que el usuario/a comprenda la información entregada durante su estadía en el programa.	-Folletos informativos aptos para el entendimiento de los usuarios -Manual del delegado: Estrategias para asegurar la comprensión del joven -Encuesta de Satisfacción Usuaria: apartado comprensión de la información -Entrevista Usuarios: joven es capaz de describir o explicar la información que le ha sido entregada

- Respecto al Estándar A-2: Todo usuario/a tiene derecho a la confidencialidad

El estándar original está compuesto por 3 dimensiones:

1. Cada OCA respeta y garantiza el derecho a la confidencialidad de los usuarios

2. Cada OCA cuenta con un expediente de ejecución privado de cada uno de los usuarios a las que solo puede acceder el delegado, el coordinador técnico y el director del programa.

3. Cada OCA cuenta con un protocolo de administración de la información privada en caso de derivación a otro servicio o institución de acuerdo a la sanción o buen cumplimiento de la misma.

A partir de éstas se plantea:

[65] Esta entrevista debiera generarse en el proceso de supervisión técnica llevado a cabo por SENAME.

1. Considerando que es SENAME quién debiera desarrollar un Protocolo de Confidencialidad estándar que resguarde el derecho de los usuarios, que aplique de forma obligatoria a todas las OCAs, la dimensión (D1) sería modificada a:

   Cada OCA respeta y garantiza el derecho a la confidencialidad de los usuarios implementando el Protocolo de Confidencialidad establecido por SENAME[66]*.*

2. Se propone eliminar la tercera dimensión, con la expectativa de que el Protocolo de Confidencialidad SENAME considere un apartado de *Administración de la información privada en caso de derivación a otro servicio o institución*. En este caso, sería suficiente asegurar el cumplimiento y buena ejecución del Protocolo y todas sus áreas.

Con todo, el estándar A-2 tomaría las siguientes dimensiones:

Estándar A-2: Todo usuario/a tiene derecho a la confidencialidad	
Dimensión	**Medios de Verificación**
D1: Cada OCA respeta y garantiza el derecho a la confidencialidad de los usuarios implementando el Protocolo de Confidencialidad SENAME	- Todos los profesionales cuentan con capacitación/formación en el Protocolo de Confidencialidad -Entrevista Delegado: Conocimiento del Protocolo de Confidencialidad por todos los profesionales del programa
D2: Cada OCA cuenta con un expediente de ejecución privado de cada uno de los usuarios a las que solo puede acceder el delegado, el coordinador técnico y el director del programa.	-Existencia de expedientes de ejecución privados -Medidas de seguridad para el resguardo de los expedientes

- Respecto al Estándar A-3: Todo usuario/a tiene derecho a ser tratado bajo el principio de mínima intervención penal

El estándar original contiene una dimensión: *La participación del/la usuario/a en el programa no obstaculiza o dificulta el desarrollo de otras actividades que aportan a su integración social.*

Respecto a éste estándar se plantea:

1. Agregar una dimensión (D2) sobre la actualización de los datos entregados en la primera evaluación, puesto que los usuarios pueden haber abandonado la escuela o

[66] A partir de la cual se deben identificar las estrategias generadas por la OCA para la efectiva implementación.

cambiado sus horarios laborales, entre otras situaciones relativas a las actividades que aporten a su integración social.

2. Agregar una dimensión (D3) que resguarde el riesgo de la sobre-intervención y que de esa manera se asegure que el cumplimiento de la medida no sufrirá de problemas de proporcionalidad.

Estándar A-3: Todo usuario/a tiene derecho a ser tratado bajo el principio de mínima intervención penal	
Dimensión	**Medios de Verificación**
D1: La participación del/la usuario/a en el programa no obstaculiza o dificulta el desarrollo de otras actividades que aportan a su integración social.	-Evaluación Integral: Educación, Trabajo, Actividades Comunitarias, entre otros. Registro sobre disponibilidad horaria del usuario/a -Entrevista a usuario
D2: El programa cuenta con una metodología de actualización del registro de las actividades de integración social realizadas por el usuario periódicamente.	-Registro de nuevas evaluaciones: Educación, Trabajo, Actividades Comunitarias, entre otros. Registro sobre disponibilidad horaria del usuario/a -Registro de Intervenciones
D3: El programa se estructura a partir de las actividades y servicios necesarios para facilitar el proceso de reinserción, realizando las coordinaciones necesarias con otras instituciones, para así evitar la sobre intervención.	-Registro de intervenciones -Entrevista a usuario

- Respecto al Estándar A-4: Todo usuario/a tiene derecho a denunciar y expresar sus reclamos o quejas respecto al funcionamiento de la OCA de manera segura

Este estándar se compone por la dimensión "*Existen formas protocolizadas para que el usuario/a pueda denunciar y expresar sus reclamos o quejas respecto al funcionamiento del centro y de la intervención de manera segura y confidencial",* la cual hace referencia al buzón de reclamos exigido por SENAME.

Al respecto se propone:

1. Agregar una dimensión en referencia a las estrategias utilizadas por el programa para incorporar las opiniones, reclamos o quejas de los usuarios planteadas por los diferentes medios en la toma de decisiones.

2. Agregar una dimensión que considere la entrega pública de una respuesta y/o resultados a las sugerencias y reclamos de los usuarios.

Estándar A-4: Todo usuario/a tiene derecho a denunciar y expresar sus reclamos o quejas respecto al funcionamiento de la OCA de manera segura	
Dimensión	**Medios de Verificación**
D1: Existen formas protocolizadas para que el usuario/a pueda denunciar y expresar sus reclamos o quejas respecto al funcionamiento del centro y de la intervención de manera segura y confidencial	-Existencia de Buzón -Existencia de Encuesta de Satisfacción Usuaria -Encuesta a Directores de Proyectos
D2: El programa desarrolla estrategias para analizar la información acerca de las sugerencias y reclamos de los usuarios, y sus resultados se incorporan en la toma de decisiones.	-Registro de cambios en la toma de decisiones del programa (actas de reuniones de equipo, informes de análisis de información de reclamos y sugerencias) -Encuesta a Directores de Proyectos
D3: El programa considera en su planificación instancias periódicas para dar a conocer a los jóvenes los resultados y estrategias a partir de los reclamos y opiniones brindadas.	-Planificación Anual -Acta de instancias periódicas de entrega de resultados

- Respecto al Estándar A-5: Todo usuario/a tiene derecho a estudiar, a capacitarse laboralmente y acceder a la salud

Este estándar está compuesto por tres dimensiones:

1. *La OCA respeta el derecho a educación*

2. La OCA respeta el derecho a formación laboral siempre y cuando se respeten las indicaciones entregadas por la OIT sobre trabajo infantil

3. La OCA respeta el derecho a salud

Se mantienen las tres dimensiones de este estándar, sin embargo, es importante poner énfasis en la necesidad de registro sistemático de acciones para la promoción de estos derechos en todos los programas, tanto de sanciones como de medidas, permitiendo así generar nuevas estrategias para el garante de los derechos. Es por eso que se proponen nuevos medios de verificación para el cumplimiento de estas dimensiones.

Estándar A-3: Todo usuario/a tiene derecho a estudiar, a capacitarse laboralmente y acceder a la salud	
Dimensión	**Medios de Verificación**

D1: La OCA respeta el derecho a educación	-Registro de coordinaciones con red educativa para inserción y mantención - Registro de socialización de oferta con adolescentes - Plan de monitoreo de adherencia del usuario - Registro de Intervenciones - Catastro de oferta educativa actualizada -Registro SENAINFO y su correspondencia con registros de matrícula y asistencia a oferta educativa
D2: La OCA respeta el derecho a formación laboral siempre y cuando se respeten las indicaciones entregadas por la OIT sobre trabajo infantil	-Registro de coordinaciones con red territorial (pública y privada) del área de formación y/o de empleo (sector productivo) para inserción y mantención en capacitación y/o empleo. - Registro de socialización de oferta con adolescentes individual -Registro de Intervenciones - Catastro de oferta para capacitación y/o empleo actualizada - Registro SENAINFO y su correspondencia con datos de inscripción, asistencia y aprobación en la oferta de capacitación y/o empleo - Todos los profesionales cuentan con capacitación/formación en las indicaciones mínimas entregadas por la OIT sobre el trabajo infantil
D3: La OCA respeta el derecho a salud	- Protocolo de derivación y atención de acuerdo a normativa técnica vigente SENAME- MINSAL. - Constancia de derivación, confirmaciones diagnósticas, rechazo o aceptación de ingresos. -Registro de Intervenciones -Constatación de inscripción a consultorio -Catastro de oferta socio-educativa

- Respecto al Estándar A-6: Todo usuario/a tiene derecho a ser tratado de igual manera independiente de su raza, nivel socioeconómico, nacionalidad, religión u orientación sexual.

Este estándar contiene una sola dimensión: *La OCA cuenta con un protocolo de trato no discriminatorio,* a partir de la cual se puede decir:

1. Considerando que es SENAME quién debiera contar con un Protocolo de Trato no Discriminatorio que resguarde el derecho de los usuarios y que aplique de forma obligatoria a todos los Organismos Colaboradores, la dimensión se modifica con la

finalidad de poner énfasis en las estrategias generadas por la OCA para la efectiva implementación.

Estándar A-6: Todo usuario/a tiene derecho a ser tratado de igual manera independiente de su raza, nivel socioeconómico, nacionalidad, religión u orientación sexual.

Dimensión	Medios de Verificación
D1: Cada OCA respeta y garantiza el derecho de los usuarios a ser tratados de igual manera implementando el Protocolo de Trato No Discriminatorio SENAME	- Todos los profesionales cuentan con capacitación/formación en el Protocolo de Trato no Discriminatorio -Entrevista a Usuario

- Respecto al Estándar A-7: La implementación de los programas de sanciones responden a la finalidad preventiva de la Ley RPA, relativa a hacer efectiva la responsabilidad de los adolescentes por los hechos cometidos a través de una intervención socioeducativa amplia orientada a la plena integración social y a la prevención de la profundización de trayectorias delictuales.

El planteamiento de este estándar resulta adecuado ya que se ciñe al contenido de la Ley RPA (en su Artículo 20), respecto a la finalidad de las sanciones. No obstante, en esta normativa no se define la finalidad de las medidas, por lo que es conveniente que se discuta si es que se incorpora un estándar específico orientado a delimitar la finalidad de los programas de medidas, o bien, si es que se modifica este estándar (A-7) para ampliarlo a la finalidad de las medidas. En cualquier caso, se debe tener presente que este estándar es valioso, ya que es el único estándar propuesto que se aleja de los requerimientos acerca de los *procesos* de implementación de los programas, para definir expectativas al nivel de *resultados* mínimos (a corto y mediano plazo) de los programas.

En lo que respecta a las dimensiones del estándar, se considera que éstas son adecuadas, por lo que no se plantean modificaciones en este ámbito. No obstante, es posible plantear nuevos medios de verificación para este estándar, ya que los disponibles para este estudio fueron limitados ya que no fue posible acceder a la información primaria de SENAINFO, sino a los datos secundarios del estudio de DIPRES (2015) en base a dicha información, lo que restringió la posibilidad de desagregar los indicadores según la complejidad de las OCAs y según regiones del país. Aun así, para la medición de la tercera dimensión se debe avanzar a indicadores específicos que den cuenta de los avances de los jóvenes en áreas más allá de la reincidencia y del acceso a servicios, tales como logros a nivel terapéutico y en elementos que favorecen el proceso de desistimiento, tal como se plantea a continuación.

Estándar A-7: La implementación de los programas de sanciones responden a la finalidad preventiva de la Ley RPA, relativa a hacer efectiva la responsabilidad de los adolescentes por los hechos cometidos a través de una intervención socioeducativa amplia orientada a la plena integración social y a la prevención de la profundización de trayectorias delictuales.

Dimensión	Medios de Verificación

D1. La implementación de los programas de sanciones por parte de la OCA hace efectiva la responsabilidad de los adolescentes	-SENAINFO: Indicadores de nivel de cumplimiento de Plan de Intervención o Plan de Trabajo, Indicadores de quebrantamiento -Encuesta Directores de Proyectos
D2. La implementación de los programas de sanciones por parte de la OCA logra la plena integración social	-SENAINFO: Indicadores de inserción al sistema educativo o laboral -Indicadores de logros establecidos en el PII -Encuesta Directores de Proyectos
D3. La implementación de los programas de sanciones por parte de la OCA consigue la prevención de la profundización de trayectorias delictuales	-SENAINFO/Otras bases de datos del sistema de justicia: Indicadores de reincidencia de usuarios egresados de los programas. -Indicadores de logros a nivel terapéutico -Indicadores de logros en el proceso de desistimiento -Encuesta Directores de Proyectos

- Nuevo Estándar A-8: Todo usuario tiene derecho a que sus otros significativos se involucren en el proceso de cumplimiento de su sanción o medida

Se considera pertinente proponer un nuevo estándar en relación a la participación de los otros significativos en el proceso de cumplimiento de la sanción o medida por parte del usuario, ya que, aunque este es un elemento que se incorpora a través de las dimensiones de algunos de los estándares contemplados en la propuesta original, proponer un estándar en este ámbito permite posicionarlo como un elemento importante en la implementación de los programas.

Esto se justifica en primer lugar, por las disposiciones normativas nacionales e internacionales (Decreto 1378, Artículo 46; Reglas de Beijing, reglas 7.1 y 15.2) que hacen hincapié en que el rol de padres y tutores debiera incorporarse en tanto cumplen un papel de asistencia general, tanto sicológica como emotiva, que debiera extenderse a lo largo de todo el proceso. Así también, del enfoque de RNR se desprende que el riesgo de los usuarios no debe ser entendido como una característica de desviación individual, sino que debe comprenderse dentro del contexto social, por lo que se vuelve fundamental la incorporación de las redes de los usuarios.

En la misma línea, desde el enfoque de desistimiento existe evidencia bastante robusta sobre el hecho de que formar lazos fuertes e íntimos con otros parece fomentar la desistencia del crimen (Wilstrôm & Treiber, 2008). De esta manera, se ha mostrado que tener relaciones cercanas con los propios hijos y con la pareja, así como vivir con ellos, incidiría profundamente en la probabilidad de cometer un crimen, al igual que vivir con padres que no delinquen, para aquellos ex infractores que regresan a la casa de éstos una vez que salen de la cárcel. Así el apoyo de la familia puede ofrecer a los infractores un sentido de propósito, significado y dirección en la vida. En efecto, los individuos que se dedican a criar a sus hijos o son cuidadores principales de sus padres, consideran que el delito y sobre todo el encarcelamiento, son incompatibles con estos roles. Por último, los resultados cualitativos de este estudio dieron cuenta que los equipos

visibilizaron que los otros significativos cumplen un rol importante de apoyo a la supervisión del cumplimiento de la sanción o medida y así como en el reforzamiento de los aprendizajes obtenidos en el programa.

Por todo lo anterior, a continuación se propone un nuevo estándar orientado a explicitar la importancia del involucramiento de los otros significativos de los usuarios durante todo su participación en el programa.

Estándar A-8: Todo usuario tiene derecho a que sus otros significativos se involucren en el proceso de cumplimiento de su sanción o medida

Dimensión	Medios de Verificación
D1: La OCA respeta el derecho de los usuarios a que sus otros significativos se involucren en el proceso de cumplimiento de la sanción o medida a través del desarrollo de actividades y estrategias para garantizar su participación	-Registros de Intervención: Se debe identificar la presencia de otros significativos al menos en: ✓ Entrevista de Ingreso ✓ Socialización de los resultados del Monitoreo ✓ Socialización de los resultados de la Evaluación Final del cumplimiento de objetivos -Registro de actividades que consideren la participación de otros significativos -Registro de visitas domiciliarias donde exista contacto con los otros significativos del usuario -Todos los profesionales cuentan con capacitación/formación en estrategias para el trabajo con los otros significativos

Estándares de Intervención

- Respecto al Estándar B‑1: El programa debe orientar la práctica a partir de evidencia empírica sobre enfoques teóricos sólidos, que releven los principales modelos que guían la intervención con adolescentes infractores de ley.

El planteamiento de este estándar y sus dimensiones parecen adecuadas a la luz de los resultados de la evaluación. La única modificación propuesta para este estándar es en el ámbito de los medios de verificación, que debieran incorporar algún documento que certifique la capacitación de los equipos en los modelos de desistimiento y RNR, atendiendo a las definiciones de cada dimensión.

Estándar B-1: El programa debe orientar la práctica a partir de evidencia empírica y la práctica debe ser guiada por enfoques teóricos sólidos, basándose en la evidencia relevada por los principales modelos que guían la intervención con adolescentes infractores

Dimensión	Medios de Verificación

D1: El programa debe promover el desistimiento y reducir el daño tanto para las víctimas como para los niños, niñas y adolescentes que participan del programa.	-Certificado de capacitación/formación de los miembros del equipo en el modelo de Desistimiento -Encuesta a directores -Registros de Intervención
D2: El programa debe guiarse por los principios de riesgo, necesidad y responsividad	- Certificado de capacitación/formación de los miembros del equipo en el modelo RNR -Encuesta a directores -Registros de Intervención

-Respecto al Estándar B-2: El programa está diseñado considerando las circunstancias especiales de la adolescencia

Este estándar y sus dimensiones parecen adecuados, por lo que no se proponen modificaciones al respecto. La única modificación propuesta para este estándar es en el ámbito de los medios de verificación, que debieran incorporar algún documento que certifique la capacitación de los equipos en el enfoque de desarrollo, y la implementación por parte de éstos de lineamientos de SENAME en esta temática específica.

Estándar B-2: **El programa está diseñado considerando las circunstancias especiales de la adolescencia**	
Dimensión	**Medios de Verificación**
D1: El diseño del Plan de Intervención/Plan de Trabajo considera el enfoque de desarrollo como una guía para su implementación	-Plan de Intervención/Plan de Trabajo: actividades diferenciadas - Certificado de capacitación/formación de los miembros del equipo en el Enfoque del Desarrollo -Implementación de lineamientos de Sename para la inclusión del enfoque de desarrollo.

-Respecto al Estándar B-3: El programa está diseñado considerando el enfoque de género en el desarrollo de las actividades.

Este estándar y sus dimensiones no presentan observaciones. No obstante se estima necesario incorporar nuevos medios de verificación de participación en capacitaciones por parte de los equipos ejecutores y de implementación por parte de éstos de lineamientos de SENAME para la inclusión del enfoque de género.

Estándar B-3: El programa está diseñado considerando el enfoque de género en el desarrollo de las actividades	
Dimensión	**Medios de Verificación**

D1: Las actividades destinadas a constituir la realización del programa consideran el género del usuario y la usuaria del programa.	-Plan de Intervención/Plan de Trabajo: actividades, talleres con enfoque de género -Todos los profesionales cuentan con capacitación/formación en Enfoque de Género Implementación de lineamientos de SENAME para la inclusión del enfoque de género.

-Respecto al Estándar B-4: El programa contempla un proceso de inducción estandarizado en el que se informa de los procedimientos y condiciones asociadas a la sanción/medida y su incorporación al programa.

El estándar actual contempla 3 dimensiones:

> *1. El ingreso del usuario se realiza por medio de una inducción debidamente estandarizada*
>
> *2. La inducción del usuario al programa se realiza en compañía de sus padres/ tutores legales*
>
> *3. El programa define el miembro del equipo encargado de llevar a cabo la inducción de los usuarios al programa*

La única modificación que podría plantearse a este estándar, surge si es que se decide introducir un nuevo estándar (ver propuesta de estándar A-8 del apartado anterior) con respecto a la participación de los otros significativos durante todo el proceso de cumplimiento, ya que en este caso, la dimensión 2 del presente estándar debiera eliminarse.

- Respecto al Estándar B-5: Cada usuario que es ingresado al programa cuenta con una evaluación integral estandarizada

Se considera que este estándar no requiere modificaciones.

- Respecto al Estándar B-6: El programa realiza un monitoreo de la intervención implementada con cada usuario

Este estándar no requiere mayores modificaciones, sólo se propone detallar el medio de verificación de la primera dimensión, la que propone *"Existe una metodología para evaluar el proceso durante el desarrollo del PII /PT"*, ya que se considera que puede ser beneficioso que más allá de contar o no con una metodología, se evalúe el contenido mínimo de ésta, que debiera incorporar al menos lo siguiente:

- ✓ Instrumentos pertinentes para la evaluación de logros y micro logros de manera periódica (su regularidad puede variar por línea programática). Esto si bien se plantea en el Lineamiento Evaluación Final Plan de intervención Libertad Asistida y Asistida especial (2015), debe extenderse al resto de los programas, adaptándose a sus características y finalidad.
- ✓ Indicadores que permitan identificar logros y obstáculos para el cumplimiento de objetivos
- ✓ Instancia de socialización de resultados con el usuario y otro significativo
- ✓ Plan de acción para modificación del Plan de Intervención o Plan de Trabajo en relación a la Evaluación

-Respecto al Estándar B-7: Los procedimientos en caso de faltas e incumplimiento del programa están protocolizadas

Este estándar se compone por la dimensión: *Existe un protocolo que explicita las acciones a seguir en caso de faltas e incumplimiento*, a partir de la cual se propone:

1. Considerando que SENAME debiera contar con un Protocolo de Acciones a seguir en caso de Falta e Incumplimientos, se debe modificar la dimensión para enfocarse en que las OCAs se guíen efectivamente por dichas acciones. Por esto, a continuación se propone la modificación de la única dimensión del estándar B-7.

Estándar B-7: Los procedimientos en caso de faltas e incumplimiento del programa están protocolizadas	
Dimensión	**Medios de Verificación**
D1: Cada OCA implementa correctamente las acciones a seguir en caso de faltas e incumplimiento, siendo la última acción la notificación a tribunales	-Acta de participación de los miembros del equipo en instancias de socialización del protocolo de acciones a seguir en caso de faltas e incumplimiento -Registro de acciones de rescate acorde al Protocolo -Informes de Incumplimiento

- Respecto al Estándar B-8: El programa realiza una evaluación final, para analizar el logro de la intervención implementada con cada usuario

Este estándar está compuesto por tres dimensiones:

1. Existe una metodología para evaluar la intervención cuando los usuarios egresan del programa

2. La evaluación de la intervención /resultados es dada a conocer y analizada por el usuario y un adulto significativo para éste

3. Se evalúan las condiciones de habitabilidad, situación laboral, consumo de sustancias, familia y escolaridad en las que el usuario egresa

Por un lado, se propone detallar el medio de verificación de la primera dimensión, ya que se considera que puede ser beneficioso que más allá de contar o no con una metodología, se evalúe el contenido mínimo de ésta, que debiera incorporar al menos lo siguiente:

- ✓ Instrumentos pertinentes para la evaluación final de logro de objetivos en base a indicadores
- ✓ Instancia de Socialización de resultados con el usuario y otro significativo

Por otro lado, en los resultados de esta investigación se destacaron experiencias de equipos que mencionaron estrategias orientadas a la desvinculación y apresto para el egreso del programa. Por esto, se plantea modificar la segunda dimensión para incorporar la importancia de que la instancia

de retroalimentación final sea significativa para el usuario, de manera que se refuercen los aprendizajes obtenidos a lo largo del programa.

Estándar B-8: El programa realiza una evaluación final, para analizar el logro de la intervención implementada con cada usuario	
Dimensión	**Medios de Verificación**
D1: Existe una metodología para evaluar la intervención cuando los usuarios egresan del programa	-Metodología de Egreso que incluya al menos: ✓ Instrumentos pertinentes para la evaluación final de logro de objetivos en base a indicadores ✓ Instancia de Socialización de resultados con el usuario y otro significativo -Informe de Egreso -Planificación Anual
D2: ***Los resultados de la evaluación de la intervención son dados a conocer al usuario y a un adulto significativo para éste, en una instancia de cierre significativa orientada a reforzar y reconocer los aprendizajes obtenidos por el usuario en su paso por el programa***	- Acta de reunión entre el delegado, usuario y adulto significativo - Planificación del programa, en la que se detalle las características de la instancia significativa de cierre - Expediente de ejecución

- Respecto al Estándar B-9: Los delegados tienen altas expectativas de las potencialidades de los adolescentes, son cercanos y motivan al usuario

Este estándar está compuesto por cuatro dimensiones:

1. Cada adolescente tiene un delegado que está al tanto de su situación actual, al que puede acudir de manera directa

2. El delegado debe motivar y respetar la autodeterminación del joven, esto quiere decir trabajar con el joven y no sobre él.

3. El delegado debe reconocer y reforzar todos los avances del usuario y brindar el apoyo necesario cuando el usuario no este logrando cumplir con las metas del programa.

4. Existe un manual de delegado orientado a guiar la práctica

La única modificación a este estándar consiste en eliminar la dimensión 4, ya que se sugiere que el manual de delegados debiera ser elaborado por SENAME, estandarizado para todas las OCAS y diferenciado por línea programática.

-Respecto al Estándar B-10: El mismo delegado debe mantenerse supervisando y acompañando al usuario durante todo el proceso de ejecución del programa, desde el ingreso hasta el egreso, a menos que se estime conveniente su cambio.

Este estándar lo componen dos dimensiones:

> *1. El delegado que se presenta en un inicio es el mismo que se mantiene y acompaña al usuario a lo largo de todo el proceso, para favorecer el vínculo entre ambos.*
>
> *2. La calidad de la relación entre el delegado y el usuario deberá ser evaluada por el director del programa o coordinador técnico y en caso de que existan indicios de que esta relación no estuviese favoreciendo el programa de intervención, se gestionará un cambio de delegado, previo acuerdo con el usuario.*

Al respecto se propone incorporar un medio de verificación para la primera dimensión, que implicaría que desde SENAINFO se genere el indicador de rotación de delegados por cada proyecto.

Estándar B-10: El mismo delegado debe mantenerse supervisando y acompañando al usuario durante todo el proceso de ejecución del programa, desde el ingreso hasta el egreso, a menos que se estime conveniente su cambio.	
Dimensión	**Medios de Verificación**
D1: El delegado que se presenta en un inicio es el mismo que se mantiene y acompaña al usuario a lo largo de todo el proceso, para favorecer el vínculo entre ambos.	- Registro de intervenciones - Grupos focales - Protocolo en caso de licencia de delegado - Indicador de rotación de delegados (en base a SENAINFO)
D2: La calidad de la relación entre el delegado y el usuario deberá ser evaluada por el director del programa o coordinador técnico y en caso de que existan indicios de que esta relación no estuviese favoreciendo el programa de intervención, se gestionará un cambio de delegado, previo acuerdo con el usuario.	- Planificación anual del programa - Consideración de los mecanismos de reclamo de los usuarios/as (libro de reclamos, buzón, etc.) - Encuestas de satisfacción de usuarios

-Respecto al Estándar B-11: El diseño del plan de intervención incorpora prestaciones específicas de acuerdo a las necesidades de intervención de los usuarios.

Este estándar no requiere mayores modificaciones, sólo se propone incorporar medios de verificación más precisos que den cuenta de la implementación de este tipo de intervenciones por parte de las OCAs.

Estándar B-11: El diseño del plan de intervención incorpora prestaciones específicas de acuerdo a las necesidades de intervención de los usuarios.	
Dimensión	**Medios de Verificación**
D1: El diseño del plan de intervención incorpora intervenciones específicas	-Registro de levantamiento de necesidades específicas de intervención -Registro de entrega de la prestación específica necesaria y/o de derivación
D2: El programa incluye la oferta de intervenciones estandarizadas basadas en la evidencia en áreas específicas asociadas a la conducta delictual y/o al proceso de reinserción, las cuales se ejecutan en formato de talleres grupales o individuales.	-Registro de intervenciones -Catastro de oferta especializada disponible -Manual o guía para la implementación de las intervenciones estandarizadas

Estándares de Gestión

-Respecto al Estándar C-1: La OCA cuenta con capacidades de liderazgo estratégico para guiar a sus miembros en torno a la misión, visión y metas que se propone (La propia OCA)

En primer lugar, se plantea la necesidad de ampliar el estándar a un liderazgo estratégico que no solo guíe a los miembros en torno a los objetivos propios de la OCA, sino que también sea capaz de alinear estos con los requerimientos establecidos por SENAME.

Por otro lado, el estándar original está compuesto por dos dimensiones, las cuales se mantendrían, sin embargo, se propone:

1. Agregar dimensión referente a la capacidad de la OCA de alinearse con los requerimientos de SENAME integrando en la planificación las Orientaciones Técnicas y otros documentos que guíen la práctica: *El organismo considera los requerimientos de SENAME en su planificación.*

2. Agregar dimensión relativa a las estrategias utilizadas por la OCA para incorporar las evaluaciones de SENAME en su planificación. Esta dimensión se encontraba en un principio en el estándar C-4: *El organismo considera las evaluaciones de SENAME en su planificación.*

Estándar C-1: La OCA cuenta con capacidades de liderazgo estratégico para guiar a sus miembros en torno a la misión, visión y metas que se propone (La propia OCA) en línea con los requerimientos de la normativa legal y técnica	
Dimensión	**Medios de Verificación**

D1: Los miembros de la OCA conocen, adoptan e incorporan en su trabajo la misión, visión y valores de la institución	-Informes de jornadas internas cuyo objetivo del programa haya sido el funcionamiento organizacional -Existencia y socialización del reglamento interno -Se mide conocimiento organizacional a través de Encuesta de Clima Laboral u otro instrumento similar -Entrevista a Delegado -Encuesta a Directores
D2: Los miembros de la OCA conocen, adoptan e incorporan en su trabajo los planes de trabajo anuales	- Plan de Trabajo Anual - Informe de jornada de construcción y/o socialización del Plan de Trabajo Anual con los miembros de la OCA -Se mide conocimiento del Plan a través de Encuesta de Clima Laboral u otro instrumento similar
D3: El organismo considera los requerimientos de SENAME en su planificación.	-Jornadas de difusión de requerimientos de la normativa técnica y legal de SENAME - Cambios en la planificación que respondan a nuevos requerimientos de SENAME
D4: El organismo considera las evaluaciones de SENAME en su planificación.	-Planes de Acción -Cambios en la planificación que respondan a las observaciones realizada por SENAME -Jornadas de discusión sobre las evaluaciones de SENAME

-Respecto al Estándar C-2: La OCA realiza jornadas de autoevaluación definidas periódicamente en torno al logro de estándares de calidad establecidos

Este estándar contiene tres dimensiones:

> *1. El organismo define dentro de su planificación la realización de jornadas de autoevaluación sean aquellas realizadas por ley (Ley Nº 2032) o bien por desarrollo propio*
>
> *2. El organismo considera en la planificación de cada programa ejecutado las expectativas de los usuarios y usuarias*
>
> *3. El organismo considera las evaluaciones de SENAME en su planificación*

A partir de estas dimensiones se propone:

> 1. Eliminar la dimensión 3 ya que esta sería desarrollada en el estándar C-1, puesto que tiene más relación con el liderazgo y la planificación anual del organismo.

Estándar C-2: La OCA realiza jornadas de autoevaluación definidas periódicamente en torno al logro de estándares de calidad establecidos

Dimensión	Medios de Verificación
D1: El organismo define dentro de su planificación la realización de jornadas de autoevaluación sean aquellas realizadas por ley (Ley Nº 2032) o bien por desarrollo propio	- Planificación Anual - Informes de autoevaluación - Acta de Jornadas de Autoevaluación - Evaluaciones de desempeño
D2: El organismo considera en la planificación de cada programa ejecutado las expectativas de los usuarios y usuarias	- Planificación anual de los programas ejecutados por la OCA - Encuesta a Directores de Proyectos - Grupos focales a los equipos

-Respecto al Estándar C-3: La organización cuenta con protocolos de acción referentes a todos los aspectos que deben manejar de manera estandarizada los equipos

Este estándar refiere a la tenencia de protocolos para las siguientes situaciones:

1. Flujo de prestaciones básicas
2. Derivación Salud física
3. Derivación abuso de sustancias
4. Derivación Salud mental
5. Derivación salud sexual y reproductiva
6. Derivación en caso de abuso sexual
7. Derivación en caso de situación de calle
8. Derivación en caso de maltrato físico y/o psicológico

En línea con las recomendaciones expuestas en el capítulo anterior (VI), se plantea que es SENAME quien debiera organizar, definir y estandarizar las acciones que deben seguir los equipos ejecutores en áreas prioritarias, ya que esto permite el correcto funcionamiento de la intervención, independiente de la OCA que ejecute el programa.

Por lo anterior, el estándar C-3 debiera hacer referencia a la necesidad de que las OCAs socialicen y capaciten a todos sus miembros en los protocolos de interés. Para esto pueden contar con un Manual de Protocolos que compile todos los protocolos de SENAME, y que especifique los responsables o acciones específicas dentro de cada OCA o sus programas. Por último, es preciso mencionar que el Protocolo de Flujo de Prestaciones Básicas será desarrollado en otro estándar, por lo que se acota el estándar C-3 solo a protocolos que refieren a derivación.

Con todo, se propone fusionar las 8 dimensiones originales de este estándar (1 por cada área prioritaria) a una dimensión que contenga todos los aspectos de interés.

Estándar C-3: La organización ejecuta los protocolos de acción referentes a todos los aspectos que deben manejar de manera estandarizada los equipos

Dimensión	Medios de Verificación
D1: Cada OCA realiza acciones para asegurar que todos los miembros de su equipo manejen de manera estandarizada todos los protocolos de acción planteados por SENAME	- Acata de participación de los miembros de la OCA en instancias de capacitación/formación en los siguientes protocolos de acción: *1. Derivación Salud física* *2. Derivación Abuso de sustancias* *3. Derivación Salud mental* *4. Derivación Salud sexual y reproductiva* *5. Derivación en caso de Abuso sexual* *6. Derivación en caso de Situación de calle* *7. Derivación en caso de Maltrato físico y/o psicológico* -Manual de Protocolos -Entrevista a Delegados

-Respecto al Estándar C‑4: La OCA se asegura de que todos los profesionales que se incorporan al proyecto cuenten con las competencias necesarias para desarrollar su trabajo y respondan a las necesidades de la organización

Se mantiene el estándar, incorporando dos medios de verificación nuevos, a saber, protocolos e instrumentos de Selección y documento que describa mecanismos para reclutar candidatos

.

Estándar C‑4: La OCA se asegura de que todos los profesionales que se incorporan al proyecto cuenten con las competencias necesarias para desarrollar su trabajo y respondan a las necesidades de la organización	
Dimensión	**Medios de Verificación**
D1: La OCA realiza un adecuado proceso de selección de personal	- Definición de Perfiles de Cargo para la Selección - Encuesta a Directores de OCAs - Protocolos e instrumentos de Selección - Documento que describa Mecanismos para reclutar candidatos

-Respecto al Estándar C-5: La OCA se encarga de que los profesionales reciban capacitación de manera permanente e inducción para realizar su trabajo de manera óptima

Este estándar se compone por 5 dimensiones:

1. La OCA realiza una inducción a los profesionales respecto al trabajo con adolescentes infractores

2. La OCA capacita a los profesionales en el uso del sistema de información utilizado

3. La OCA capacita a sus profesionales para manejar estados de ánimo difíciles de los usuarios

4. La OCA capacita a sus profesionales para manejar usuarios de "alto riesgo" (Alta vulnerabilidad social)

5. La OCA capacita a sus profesionales en el uso de manual de protocolos

A partir de esto se modificarían las dimensiones, acotándose a una dimensión referente a la inducción y una referente a la capacitación que incorpore todos los temas mencionados.

Estándar C-5: La OCA se encarga de que los profesionales reciban capacitación de manera permanente e inducción para realizar su trabajo de manera óptima	
Dimensión	**Medios de Verificación**
D1: La OCA realiza una inducción a los profesionales para el trabajo con adolescentes	- Programa de Inducción - Documento de Inducción - Entrevista Delegados - Encuesta Directores
D2: La OCA capacita a los profesionales al menos en los siguientes temas: ***-Uso del sistema de información utilizado*** ***-Manejo de estados de ánimo difíciles*** ***-Manejo de usuarios de alto riesgo (alta vulnerabilidad social)*** ***-Uso del Manual de Protocolos***	- Programa de Capacitaciones Continuas (internas y/o externas) que incorporen al menos los siguientes temas: ✓ Uso del sistema de información utilizado ✓ Manejo de estados de ánimo difíciles ✓ Manejo de usuarios de alto riesgo (alta vulnerabilidad social) ✓ Uso del Manual de Protocolos -Planificación Anual -Documento que acredite capacitación de los profesionales -Entrevista Delegados -Encuesta Directores

- Respecto al Estándar C-6: La OCA asegura a los profesionales condiciones laborales que aseguren su integridad y bienestar

El diseño de este estándar no precisa modificaciones, sólo se sugiere incorporar un nuevo medio de verificación, con la finalidad de robustecer de la evaluación. Este nuevo medio son los Protocolos para períodos especiales (vacaciones, pre-post natales, contratos a prueba, entre otros).

Estándar C-6: La OCA asegura a los profesionales condiciones laborales que aseguren su integridad y

bienestar	
Dimensión	**Medios de Verificación**
D1: La organización cumple con los requerimientos de trabajo, analiza y gestiona la legislación laboral con que disponen en relación a su carga de trabajo.	- Contratos Laborales - Reporte de Licencias -Protocolos para períodos especiales (vacaciones, pre-post natales, contratos a prueba, entre otros) -Entrevista Delegados -Encuesta Directores

-Respecto al Estándar C-7: La OCA cuenta con estrategias de autocuidado

El estándar se mantiene igual, sin embargo, se agrega el medio de verificación "Protocolo de Autocuidado", el cual debiera desarrollarse por cada OCA, planteando al menos las estrategias y actividades de autocuidado, su periodicidad y encargados.

Estándar C-7: El OCA cuenta con estrategias y capacitaciones de autocuidado	
Dimensión	**Medios de Verificación**
D1: La OCA cuenta con un protocolo de autocuidado que define estrategias formales de cuidado del equipo	-Protocolo de Autocuidado -Encuesta Directores
D2: La OCA realiza actividades para prevenir y evitar el desgaste emocional del equipo	-Protocolo de Autocuidado -Planificación Anual -Entrevista a Delegados

-Respecto al Estándar C-8: La institución cuenta con una planificación temporalizada de gastos y administración de recursos.

Este estándar tiene una sola dimensión: "*Existe un encargado de llevar el sistema de gastos y administración de recursos",* respecto a la cual se propone:

1. Modificar la dimensión para responder de manera más amplia al estándar, considerando que la planificación temporalizada de gastos no se reduce solamente al encargado de ésta si no que a la existencia de un sistema organizado y ordenado que permita administrar los recursos de manera centralizada y que atienda oportunamente los requerimientos de los diferentes programas ejecutados por la institución.

Estándar C-8: La institución cuenta con una planificación temporalizada de gastos y administración de recursos.	
Dimensión	**Medios de Verificación**
D1: El organismo cuenta con un sistema de planificación de gastos y administración de recursos que permite responder a los requerimientos de los programas ejecutados.	-Registro y planificación de gastos y administración de recursos -Encargado/s de llevar el sistema de gastos y administración de recursos. -Encuesta directores de proyectos (satisfacción respecto a la administración de recursos por parte de la OCA)

-Respecto al Estándar C-9: La OCA cuenta con la infraestructura y equipamiento adecuados para el logro de los objetivos.

Se estima que no es necesario modificar este estándar, a excepción de incorporar medios de verificación más robustos. Para lo anterior, debieran efectuarse evaluaciones técnicas realizadas por especialistas acerca de la pertinencia de la infraestructura – en términos de instalaciones, equipamiento y seguridad –. Esto permitiría una medición más rigurosa de este estándar.

-Respecto a los estándares C-10, C-11 y C-12

En relación a los estándares de Gestión de Redes planteados a continuación:

- ✓ ***Estándar C-10: La OCA dispone de vínculos colaborativos con el sistema judicial***
- ✓ ***Estándar C-11: La OCA dispone de vínculos colaborativos con otros programas enmarcados en LRPA***
- ✓ ***Estándar C-12: La OCA dispone de vínculos colaborativos con otras instituciones sociales relevantes***

Por un lado, se propone agrupar los tres estándares en un solo estándar, dentro del cual cada uno constituiría una dimensión. Por otro lado, resulta fundamental agregar una dimensión referente a los vínculos con el Sistema de Protección de SENAME, considerando las características de los usuarios con que se trabaja en los programas.

Estándar C-10: La OCA dispone de vínculos colaborativos con instituciones relevantes para responder a las necesidades de los usuarios del programa	
Dimensión	**Medios de Verificación**
D1: La OCA mantiene un vínculo permanente con el Sistema Judicial	-Registro de gestiones judiciales requeridas en el marco del proceso judicial de los jóvenes y su resultado -Encargado de Gestión de Redes

D2: La OCA mantiene un vínculo permanente con otros programas enmarcados en LRPA	-Registro de gestiones o coordinaciones de los centros y/o programas para coordinar y organizar la intervención ante casos con atención simultánea en otros programas de la LRPA. -Encargado de Gestión de Redes
D3: La OCA mantiene un vínculo permanente con otras instituciones sociales, educacionales y de salud	-Registro de coordinaciones intersectoriales -Catastro actualizado de instituciones sociales -Encargado de Gestión de Redes
D4: La OCA mantiene un vínculo permanente con el Sistema de Protección de SENAME	-Registro de gestiones o coordinaciones con actores del Sistema de Protección de SENAME -Actas de análisis de casos que hayan estado o estén insertos en el área de protección de SENAME, con la participación de profesionales de la OCA y de Protección

Estándares por Líneas Programáticas

- Respecto al Estándar D-3: El delegado genera un vínculo significativo con el usuario y se involucra en su proceso de cambio(PLA/PLE).

Este estándar no requiere de variaciones. No obstante, se debe mencionar que la plataforma SENAINFO debiera incorporar un indicador de usuarios por delegado, con la finalidad de robustecer los medios de verificación disponibles para este indicador.

- Respecto a los estándares D-2, D-3, D-4 y D-5, referentes a SBC

Se estima que el diseño de estos estándares no requiere cambios. A excepción del estándar D-5 referente a las funciones del delegado de SBC, que también debiera incorporar como medio de verificación un indicador de usuarios por delegado (que debiera gestionarse desde SENAINFO), con la finalidad de robustecer los medios de verificación disponibles para este indicador.

- Respecto al Estándar D-6: El delegado del programa realiza un acompañamiento socio-educativo a los usuarios durante su ejecución (PSA)

Este estándar no requiere de mayores modificaciones, no obstante, conforme se avance en definir de mejor forma los alcances del programa PSA, –en términos de contenido de la intervención, objetivos y finalidad–, se espera que este estándar sea rectificado. Así mismo, también podría mejorar la evaluación de este estándar si es que se contara con la información de un indicador representativo de usuarios por delegado.

- Respecto al Estándar D-7: El delegado del programa realiza un acompañamiento a los usuarios durante su ejecución (MCA)

Se considera que no es necesario corregir este estándar. Sólo podrían mejorarse los medios de verificación, si es que se dispone de un indicador representativo de usuarios por delegado, en base a la información de SENAINFO. Además, tal como ocurre en el caso de PSA, se espera que si es que se modifican los alcances o la finalidad de este programa, este estándar sea reformado.

VII.REFERENCIAS

Adler, J., Edwards, S., Scally, M., Gill, D., Michael, P., Gekoski, A., & Horvath, M. (2016). What Works in Managing Young People who Offend? A Summary of the International Evidence. Ministery of Justice Analytical Series.

Alarcón, P. P.-L. (2011). Manual de Evaluación Diferenciada: Evaluar para intervenir. (1°Ed.) . Temuco: Ediciones Universidad de la Frontera.

Albert, D., & Steinberg, L. (2011). Judgment and Decision Making in Adolescence. Journal of Research on Adolescence, 21(1), 211–224. https://doi.org/10.1111/j.1532-7795.2010.00724.x

Albrecht, H.-J. (2010). Sanction Policies and Alternative Measures to Incarceration: European Experiences with Intermediate and Alternative Criminal Penalties. Criminal Justice Policy Review, 21-52.

Barry, M. (2010). Desistance by Design: Offenders' Reflections on Criminal Justice Theory, Policy and Practice. European Journal of Probation, 47-65.

Berríos, G. (2011). La ley de responsabilidad penal del adolescente como sistema de justicia: análisis y propuestas. Política Criminal 6(11), 163-191.

Boone, H., & Fulton, B. (1996). Implementing Performance-Based Measures in Community Corrections. Research in Brief, National Institute of Justice, 1-7.

Bottoms, A. (2014). Desistance from crime. Forensic Practice in the Community. London: Routledge.

Braithwaite, J., & Pettit, P. (1990). Not Just Deserts: A Republican Theory of Criminal Justice, Oxford University Press.

Brunett, R., & McNeill, F. (2005). The Plpace of the officer-offender relationship in assisting offenders to desist from crime. Probation Journal , 247-268.

Burgos, L. (2015). CARACTERIZACIÓN DEL POTENCIAL DE RESPUESTA A LA INTERVENCIÓN FAMILIAR EN ADOLESCENTES INFRACTORES DE LEY DIFERENCIADOS POR TIPOLOGIA DELICTIVA. VIII Congreso Nacional de Investigación sobre Violencia y Delincuencia (págs. 263-268). Santiago: Paz Ciudadana.

Buzawa, E., & Buzawa, C. (2003). Domestic Violence: The Criminal Justice Response. Massachusetts: Sage Publications.Bryan-Hancock, C., & Casey, S. (2011). Young People and the Justice System: Consideration of Maturity in Criminal Responsibility. Psychiatry, Psychology and Law, 18(1), 69–78. https://doi.org/10.1080/13218711003739086

Cámara de Diputados de Chile. (2015). Informe de Evaluación de la Ley 20.084. Valparaíso, Chile .

Calverley, A. (2013). Cultures of Desistance: Rehabilitation, Reintegration and Ethnic Minorities. Routledge .

Carlson, C. 2016. “Human Agency, Criminal Careers and Desistance.” In Global Perspectives on Desistance: Reviewing What We Know and Looking to the Future, edited by J. Shapland, S. Farrall and A. Bottoms (eds), 28-49. Abingdon: Rutledge.

CEES - UC. (2012). Protocolos de Certificación de Calidad para Programas Sociales . Avanzar en Calidad Fondef .

Centro de Derechos Humanos, Universidad Diego Portales . (2014). Informe Anual Derechos Humanos en Chile. Capítulo 10. Derechos humanos de la infancia y adolescencia: política pública de protección de derechos fundamentales de niños, niñas y adolescentes . Santiago, Chile .

CESC. (2013). La Reincidencia: un Desafío para la Gestión del Sistema Penitenciario Chile y las Políticas Públicas. Santiago: Gendarmería de Chile.

Cauffman, E., & Steinberg, L. (2000). (Im)maturity of judgment in adolescence: why adolescents may be less culpable than adults. Behavioral Sciences & the Law, 18(6), 741–60. https://doi.org/10.1002/bsl.416

Defensa de Niños y Niñas Internacional (DNI). (2009). Justicia Penal Juvenil: Experiencias Sobre el Enfoque Socioeducativo . Cochabamba: DNI.

Dionne, J., & Zamorano, A. (2009). Intervención con Adolescentes Infractores de Ley. El Observador, 53-75.

DIPRES. (2016). Informe final. Programas de Justicia Juvenil: Programa Medidas Cautelares Ambulatorias y Salidas Alternativas,Programa Sanciones No Privativas de Libertad, Programa de Apoyo a la Reinserción Social. Santiago: Ministerio de Justicia.

DIPRES. (2016). Informe final: Programa de Justicia Juvenil: Pograma Medidas Cautelares Ambulatorias Y Salidas Alternativas, Programa Sanciones No Privativas de Libertad; Programa de Apoyo a la Reinserción Social. Santiago.

Dirección de Presupuestos, Ministerio de Hacienda de Chile . (2016). Informe final Programas de Justicia Juvenil: Programa Medidas Cautelares Ambulatorias y Salidas Alternaticas, Programa Sanciones No Privativas de Libertad, Programa de Apoyo a la Reinserción Social . Santiago, Chile .

Dowden, C., & Andrews, D. (2004). The Importance of Staff Practice in Delivering Effective Correctional Treatment: A Meta-Analytic Review of Core Correctional Practice. International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology, 48(2), 203-214.

Duce Julio, M. (2010). El Derecho a un juzgamiento especializado de los jóvenes infractores en el nuevo proceso penal juvenil chileno. Política Criminal, 5(10) , 280-340.

Durnescu. (2008). An exploration of the purposes and outcomes of probation in European jurisdictions. Probation Journal 55, 273-281.

Drakeford, M., & Gregory, L. (2010). Transforming Time: A New Tool for Youth Justice. Youth Justice, 10(2), 143–156. https://doi.org/10.1177/1473225410369293

Espejo Yáksic, N. (2014). Hacia una reforma integral del Sistema Penal de Adolescentes en Chile: El desafío de la Especialización. Santiago, Chile : UNICEF.

Estudios y Consultorías FOCUS . (2013). Evaluación del Gasto Institucional del Servicio Nacional de Menores. Estudio encargado por la Dirección de presupuestos del Ministerio de Hacienda. Santiago, Chile .

Fields, S., & McNamara, J. (2003). The prevention of child and adolescent violence: a Review. Agression and Violent Behavior, 61-91.

Forrest, W., & Hay, C. (2011). Criminology and Criminal from crime. Criminology and Criminal Justice. https://doi.org/10.1177/1748895811415579

Gadd, D., & Farrall, S. (2004). Criminal Carrers, Desistance and Subjectivity: Interpreting Men´s Narratives of Change. Theoretical Criminology, 123-156.

Galambos, N. L. (2005). Chronological and Subjective Age in Emerging Adulthood: The Crossover Effect. Journal of Adolescent Research, 20(5), 538–556. https://doi.org/10.1177/0743558405274876

Goldson, B., & Muncie, J. (2006). Rethinking Youth Justice: Comparative Analysis, International Human Rights and Research Evidence. Youth Justice, 6(2), 91–106. https://doi.org/10.1177/1473225406065560

Goldweber, A. (2011). The Development of Criminal Style in Adolescence and Young Adulthood : Separating the Lemmings from the Loners. Journal of Youth and Adolescence, 332–346. https://doi.org/10.1007/s10964-010-9534-5

Graña Gómez, J., Garrido Genovés, V., & González Cieza, L. (2007). EVALUACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DELICTIVAS DE ENORES INFRACTORES DE LA COMUNIDAD DE MADRID Y SU INFLUENCIA EN LA PLANIFICACIÓN DEL TRATAMIENTO. Psicopatología Clínica Legal y Forense, 7-18.

Hackett, S., Masson, H., & Phillips, S. (2005). Services for Young People Who Sexually Abuse. Youth Justice Board for England and Wales .

Her Majesty´s Insepctorate of Prisions. (2012). Expectations: Criteria for Assessing Treatment of Children and Young People and Conditions in Prisions. Manchester: HM Inspectorate of Prisions .

Horney, J., Tolan, P., & Weisburd, D. (2012). Contextual Influences. In From Juvenile Delinquency to Adult Crime: Criminal Careers, Justice Policy and Prevention. https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199828166.003.0004

HM Inspectorate of Probation & Inspection of Youth Offending Work. (2014). Insepction Criteria for Short Quality Screiening of Youth Offending Work in England and Wales. Manchester: Civil Justice Centre.

Kazemian, L., Farrington, D.P., & Le Blanc, M. (2009). Can we make accurate long-term predictions about patterns of de-escalation in offending behavior? Journal of Youth and Adolescence, 38(3), 384-400.

Killias, M., Aebi, M. F., & Ribeaud, D. (2000). Does Community Service Rehabilitate better than Short-term Imprisonment? Results of a Controlled Experiment. Howard Journal of Criminal Justice, 39(1), 40–57. https://doi.org/10.1111/1468-2311.00152

Langer, M. &. (2014). Reforma a la justicia penal juvenil y adolescentes privados de libertad en Chile: Aportes empíricos para el debate. Política Criminal, 9(18), 713-738.

Lam, L. W., Loi, R., & Leong, C. (2013). Reliance and disclosure: How supervisory justice affects trust in supervisor and extra-role performance. Asia Pacific Journal of Management, 30(1), 231–249. https://doi.org/10.1007/s10490-011-9249-5

Latessa, E. (2012). Evaluating correctional programs. Resource Material Series(88), 64-76.

Latessa, E., Brusman Lovins, L., Smith, P., & Makarios, M. (2010). Follow-up Evaluation of Ohio's Community Based Correctional Facility and Halfway House Programs.

Lipsey, M. W., Chapman, G. L., & Landenberger, N. A. (2001). Cognitive-Behavioral Programs for Offenders. The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science, 578(1), 144–157. https://doi.org/10.1177/000271620157800109

Lipsey, M. (2009). The Primary Factors that Characterize Effective Interventions with Juvenile Offenders: A Meta-Analytic Overview . Victims and Offenders, 124-147.

Loeber, R., & LeBlanc, M. (1990). Toward a developmental criminology. In M. Tonry & N. Morris (Eds.), Crime and justice: An annual review of research (Vol. 12, pp. 375-473). Chicago: University of Chicago Press.

Maruna, S. (2004). Desistance from Crime and Explanatory Style: A New Direction in the Psychology of Reform. Journal of Contemporary Criminal Justice, 20(2), 184–200. https://doi.org/10.1177/1043986204263778

Maruna, S., & Farrall, S. (2004). Making Good. American Psychological Association , 171-194.

Maruna, S., & LeBel, T. (2010). The desistance paradigm in correctional practice: From programmes to lives. … Directions in Theory, Research and Practice, (10), 65–88. https://doi.org/10.4324/9780203832974

Massoglia, M., & Uggen, C. (2010). Settling down and aging out: toward an interactionist theory of desistance and the transition to adulthood. AJS; American Journal of Sociology, 116(2), 543–82. https://doi.org/10.1086/653835

McGuire, J. (2008). A Review of Effective Interventions for Reducing Aggression and Violence. Philosophical Transactions of The Royal Society B.

McMurran, M. (2009). Motivational interviewing with offenders: A systematic review. Legal and Criminological Psycology , 83-100.

McNeill, F., & Weaver, B. (2010). Changing Lifes? Glasgow: Glasgow School of Social Work & The Scottish Centre for Crime & Justice Research .

Monreal, V., Díaz, D., Mery, R., & Curtze, J. (2016). Informe Final Programas de Justicia Juvenil. Ministerio de Justicia.

Morales, A. M. (2006). Las Salidas Alternativas y las Sanciones No Privativas de Libertad de Reparación del Daño y Servicios en Beneficio de la Comunidad en el Subsistema de Responsabilidad Penal de Adolescentes Infractores de la Ley Penal . Revista de Estudios de la Justicia, 159-182.

McIvor, G. (1992) Sentenced to Serve: Evaluative Studies in Social Work, Aldershot: Avebury.

Mcneill, F., Farrall, S., Lightowler, C., & Maruna, S. (2012). how and why people stop offending: discovering desistance, (April).

Mcneill, F., & Weaver, B. (n.d.). Changing Lives ?

Meichenbaum, D. H. (1995). Cognitive-behavioral therapy in historical perspective. Comprehensive textbook of psychotherapy Theory and practice.

Merrington, S., & Stanley, S. (2004). "What Works?": Revisiting the Evidence in England and Wales. Probation Journal, 51, 7–20. https://doi.org/10.1177/0264550504042445

Modecki, K. L. (2008). Addressing gaps in the maturity of judgment literature: age differences and delinquency. Law and Human Behavior, 32(1), 78–91. https://doi.org/10.1007/s10979-007-9087-7

Monahan, K. C., Steinberg, L., Cauffman, E., & Mulvey, E. P. (2009). Trajectories of antisocial behavior and psychosocial maturity from adolescence to young adulthood. Developmental Psychology, 45(6), 1654–68. https://doi.org/10.1037/a0015862

National Offender Managment Service . (2015). Practice Framework: National Standards for the Managment of Offenders for England and Wales. Ministry of Justice.

Ortiz, M., Sepúlveda, R., & Viano, C. (2005). Análisis de los Programas de Prevención dirigidos a Jóvenes de Ley . Santiago : CESC.

Pager, D. (2003). The Mark of a Criminal Record. The American Journal of Sociology , 937-975.

Paolini, G. (2012). Youth Social Exclusion and Lessons from Youth Work. European Commision.

PNUD. (12 de Abril de 2016). Sistematización para transferir Conocimiento. Obtenido de http://procurement-notices.undp.org/view_file.cfm?doc_id=55713

Programa de Infancia y Adolescencia, Facultad de derecho,Universidad Diego Portales. (2012). Estimación de Costos y factibilidad del actual marco normativo de subvenciones en el contexto del nuevo servicio de responsabilidad penal juvenil. Santiago.

Ramírez Mora, W. (2002). Caracterización de Ofensores Sexuales Juveniles: Experiencia de la Clínica de Adolescentes del Hopsital Nacional de Niños. Acta Pediátrica Costarricense .

Raynor, P., & Vanstone, M. (1994). Probation Practice, Effectiveness and the Non-Treatment Paradigm “REASONING AND REHABILITATION”: THE MODEL AND ITS CRITICS. Br. J. Social Wk, 24, 387–404. https://doi.org/10.4324/9780203722855

Redondo Illescas, S., Martínez Catena , A., & Antonio, P. (2011). Factores de éxito asociados a los programas de intervención con menores infractores . Madrid: Ministerio de Sanidad del Estado Español.

Redondo, S., & Pueyo, A. (2009). La Psicología de la Delincuencia. El Observador, 7-27.

Rex, S., Gelsthorpe, L., Roberts, C. and Jordan, P. (2003), Crime Reduction Programme: An Evaluation of Community Service Pathfinder Projects, Final Report, RDS Occasional Paper No. 87, London: Home Office

Rumgay, J. (2004). Scripts for Safer Survival: Pathways Out of Female Crime . Howard Journal of Criminal Justice, 405-419.

Sampson, R. J., & Laub, J. H. (2003). Life-course desisters? Trajectories of crime among delinquent boys followed to age 70. Criminology, 41(3), 555–592. https://doi.org/10.1111/j.1745-9125.2003.tb00997.x

Sandtrock, J. (2004). Psicología del Desarrollo: el Ciclo Vital . Madrid: McGraw-Hill/Interamericana.

Santibáñez, M. &. (2009). Análisis crítico de la aplicación práctica de la Ley de Responsabilidad Penal Juvenil y propuestas de mejoramiento. Temas de la Agenda Pública, 4(27) .

Savolainen, J. (2009). Work, Family and Criminal Desistance: Adult Social Bonds in a Nordic Welfare State. British Journal of Criminology, 49(3), 285–304. https://doi.org/10.1093/bjc/azn084

SENAME. (2011). ESTÁNDARES MÍNIMOS DE CALIDAD PARA LA ATENCIÓN RESIDENCIAL Y PARA LA EVALUACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN DE CENTROS RESIDENCIALES. SANTIAGO: SENAME.

SENAME. (2015a). Lineamiento para la Supervisión Unidades de Justicia Juvenil. Santiago: SENAME, Ministerio de Justicia.

SENAME. (2015b). Manual de Calidad. Santiago: SENAME, Ministerio de Justicia.

SENAME. (2015c). Reincidencia de Jóvenes infractores de ley RPA, Estudio 2015 (SENAME) . Santiago: Servicio Nacional de Menores.

Soothill K, Fitzpatrick C, and Francis B (2009) Understanding Criminal Careers. Cullompton: Willan Publishing

Shaffer, D. (s.f.). The Evidence-Based Correctional Program Checklist. University of Cincinnati Corrections Institute (UCCI).

Shapland, J., Bottoms, A., Farrall, S., McNeill, F., Priede, C., & Robinson, G. (2012). The Quality of Probations Supervision- a literature review. Glasgow: Centre For Criminological Research University of Glasgow.

Spicer, K. a. (2004). Spicer, K. and Gli Adult Reconviction: Results from the 2001 Cohort. London: Home Office.

Steinberg, L., & Cauffman, E. (2012). Maturity of Judgment in Adolescence : Psychosocial Factors in Adolescent Decision Making, 20(3), 249–272.

Tonry, M. & Lynch. M. (1996) 'Intermediate sanctions', Crime and Justice, 20: 99- 144.

Theobald, D., & Farrington, D. P. (2010). Why do the Crime-reducing Effects of Marriage Vary with Age? British Journal of Criminology, 51(1), 136–158. https://doi.org/10.1093/bjc/azq060

Tripodi, S. J., Kim, J. S., & Bender, K. (2010). Is employment associated with reduced recidivism?: the complex relationship between employment and crime. International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology, 54(5), 706–20. https://doi.org/10.1177/0306624X09342980

U.S Department of Education. (2009). Research and Practice: The Role of Evidence Based Program Practices in the Youth Mentoring Field. Mentoring Resource Center.

Wilson, J., Cheryachukin, Y., Dabis, R., Dauphinee, J.; Hope, R. and Gehi, K. (2005). Smoothing the Path from Prison to Home: An Evaluation of the Project Greenlight Transitional Service Demonstration Program.

Wilstrôm, P.-O., & Treiber, K. (2008). Offending Behavior Programmes. Londres: Youth Justice Borad United Kingdom.

Youth Justice Board for England and Wales. (2013). National Standards for Youth Justice Service. London.

Zimring, F. (1974). Measuring the Impact of Pretrial Diversion from the Criminal Justice System. The University of Chicago Law Review, 41(2), 224-241. doi:10.2307/1599146

VIII. ANEXOS

1. Pautas para recolección de datos cualitativos

Pauta Grupos Focales Delegados

Apertura

Buenos días, somos miembros de un equipo de la Universidad Católica encargado de realizar una Auditoría y evaluación a los programas del medio libre ejecutados por organizaciones colaboradoras a SENAME.

Los hemos convocado el día de hoy para conocer sus experiencias como ejecutores cotidianos de estos programas, para reconocer la riqueza de sus prácticas y también, visibilizar problemas u obstáculos con los que ustedes se enfrentan en sus rutinas de trabajo.

Nos gustaría conversar acerca de la **intervención** propia de cada uno de los programas que ustedes representan, como también, acerca de aspectos relativos a la **gestión** que caracteriza a esta Institución (Nombre de la OCA) en particular.

Desde ya tenemos que destacar que somos un **grupo autónomo** a SENAME, al Ministerio de Justicia, y a esta OCA, y también, que las opiniones que puedan expresar son totalmente **confidenciales**, ya que ninguna autoridad interna o externa a esta institución podrá acceder a la identidad de los participantes de esta discusión. No obstante, les pedimos su consentimiento para **grabar esta conversación**, para permitirnos a nosotras tener un registro completo y así recoger sus opiniones, para después analizarlas de mejor manera. Así mismo, no está demás mencionarles que **no existen respuestas acertadas o incorrectas** ya que nos interesa conocer su punto de vista, así que por favor siéntanse libres de participar y aportar en la discusión.

1. **Presentación:** Nos gustaría comenzar preguntándoles su nombre, profesión, cargo y experiencia en el cargo y programa que ejecutan dentro de esta institución.
2. **Descripción del programa:** Más adelante en esta discusión, vamos a profundizar en temas de gestión e intervención puntuales de cada uno de los programas, pero para empezar nos gustaría que nos contaran, a grandes rasgos:
    a. en qué consisten los programas que uds. hoy representan (población objetivo, cobertura, prestaciones, etc.);
    b. cuáles son sus objetivos (objetivos específicos);
    c. así como sus principales funciones como delegados en éstos.
3. **Descripción de funciones:**
    a. ¿Cuántos **usuarios** tienen ustedes actualmente **a su cargo**?
    b. ¿Cuántos **contactos periódicos** con cada usuario deben realizar al mes? ¿Cuántos efectivamente realizan?
    c. ¿En qué consisten estos contactos?
    d. ¿Cuánto duran estos encuentros?

Prestaciones a usuarios

Ahora nos interesa poder profundizar en cada una de las etapas de las prestaciones a los usuarios. Les pedimos por favor que cada uno haga notar las diferencias que existen en cada una de las etapas y aspectos que trataremos, desde sus programas particulares.

1. **Flujo de procedimientos**: ¿Podrían describir, a grandes rasgos, las etapas que debe realizar un usuario típico en su paso por el programa? ¿Cuentan con un protocolo o documento que describa este flujo o etapas descritas?

Ahora, en específico por etapa:

Inducción

2. ¿Podrían **describir el proceso de inducción** realizado para incorporar a los usuarios al programa? ¿Consideran que este proceso está estandarizado en el programa? ¿Por qué?
3. ¿De qué manera se enfrentan uds. como delegados a los usuarios por primera vez? ¿Cuál es su **rol en la acogida** de los usuarios al programa?
4. ¿Qué **información** se les entrega en la acogida?
5. Y en particular, ¿Qué **información** brindan a los usuarios respecto a cómo se **evaluarán sus logros o avance** dentro del programa?
6. ¿Cuál es el rol que juegan los **padres de los usuarios**? ¿Se incorpora su participación? ¿De qué forma? ¿En qué instancias del programa?

Evaluación Integral

1. ¿Podrían describir cómo se realiza la **evaluación de los usuarios** al momento de su ingreso al programa? ¿Consideran que este proceso está estandarizado en el programa? ¿Por qué?
2. ¿Qué **actividades, instrumentos o acciones involucran la evaluación inicial** de los usuarios? ¿Por qué?
3. ¿El programa considera la **evaluación del tiempo libre** de los usuarios? ¿Cómo consideran el que la intervención del programa se adecúe a los tiempos o rutina de los usuarios?

Diseño de la intervención

Aspectos transversales a los programas

→ Caracterización de las prestaciones centrales

A continuación nos gustaría profundizar en las intervenciones que uds. realizan, deteniéndonos en su construcción y diseño, y también, en describir en qué consisten. Por eso queremos que primero nos cuenten acerca de las prestaciones o servicios básicos que brinda cada uno de sus programas a los usuarios.

1. (EDUCACIÓN) ¿Existen acciones orientadas a la intervención en el **ámbito educacional** de los usuarios?
    a. (MONITOREO)¿Algunas de ellas buscan asegurar el acceso efectivo a la oferta educativa? ¿De qué manera lo hacen?
    b. (GESTION DE REDES) ¿Cómo evalúan la coordinación de las instituciones educativas? ¿Este vínculo es formal o más bien depende de que ustedes se muevan? ¿Qué

instituciones, con las cuales no tienen vínculo, considerarían importante o útil tener relaciones (considerando las necesidades de los usuarios en este ámbito)?

2. (SALUD)¿Existen acciones orientadas a la intervención en el **ámbito de salud** de los usuarios?
    a. (MONITOREO) ¿Algunas de ellas buscan asegurar el acceso efectivo a la oferta de salud? ¿De qué manera lo hacen?
    b. (GESTION DE REDES) ¿Cómo evalúan la coordinación de las instituciones de salud? ¿Este vínculo es formal o más bien depende de que ustedes se muevan? ¿Qué instituciones, con las cuales no tienen vínculo, considerarían importante o útil tener relaciones (considerando las necesidades de los usuarios en este ámbito)?

3. (TRABAJO) ¿Existen acciones orientadas a la intervención en el **ámbito laboral** de los usuarios?
    a. (MONITOREO) ¿Algunas de ellas buscan asegurar el acceso efectivo a la oferta laboral? ¿De qué manera lo hacen?
    b. (GESTION DE REDES) ¿Cómo evalúan la coordinación de las instituciones relativas al ámbito laboral (OMIL, Empresas, etc.)? ¿Este vínculo es formal o más bien depende de que ustedes se muevan? ¿Qué instituciones, con las cuales no tienen vínculo, considerarían importante o útil tener relaciones (considerando las necesidades de los usuarios en este ámbito)?

4. Además de las prestaciones a los usuarios que se dan a través de la derivación a las instituciones antes mencionadas, **¿Qué prestaciones (actividades, atenciones, talleres, capacitaciones) brinda esta institución (por cuenta propia)?** (por ejemplo, atenciones psicológicas, psiquiátricas, apoyo psicopedagógico, etc.).

→ *Caracterización y fundamentación de las intervenciones*

Ahora nos gustaría profundizar en las intervenciones que realizan…

5. Primero, ¿**En qué consisten las intervenciones**? ¿Cuáles son las áreas de intervención? ¿Cuáles son los objetivos de cada área?
6. ¿Cómo se vincula la **evaluación inicial** con la intervención? ¿Cómo se prioriza el tipo de intervención para cada usuario? A su juicio, ¿es posible cubrir todas las necesidades de los usuarios?
7. ¿Qué **enfoques** orientan la intervención dentro del programa? (desistimiento, RNR, género, desarrollo, eco-sistémico) ¿En qué prácticas se observa este enfoque?
8. ¿De qué forma dirían que se **incorpora a los usuarios** en el diseño de las intervenciones y durante el proceso de ejecución del programa?
9. ¿Qué aspectos asociados a las **características y condiciones propias de los usuarios** se consideran para diseñar la intervención?
10. ¿Cómo se deciden las **actividades de los programas** de intervención? ¿Qué aspectos del usuario consideran?
11. En el diseño de la intervención, ¿Se incorporan las **expectativas y percepciones de los usuarios** en el programa? ¿De qué manera se incorporan? *(por ejemplo a través de encuestas, o reuniones informales en que consulten este tema)*
12. ¿Qué estrategias utilizan para **incentivar la comprensión del plan y el compromiso con su cumplimiento** por parte del usuario?
13. ¿De qué manera el programa aborda a **usuarios con características específicas**, como sujetos con actitudes violentas o que han cometido delitos sexuales?

Aspectos específicos: SBC

1. ¿De qué manera **seleccionan la actividad de servicio en beneficio a la comunidad** a realizar por los usuarios? ¿Qué factores, características de los usuarios tienen en cuenta?
2. ¿Qué **características deben cumplir las actividades** seleccionadas y por qué?
3. ¿De qué manera **se formaliza o estructura las actividades, compromisos u obligaciones del usuario con el programa SBC** en ambas modalidades?
4. ¿De qué forma se aseguran de que el servicio prestado por los usuarios cumpla con ciertas **condiciones básicas** (por ejemplo, carga laboral, o seguridad de la prestación, etc.)?

Ejecución

1. ¿Qué **estrategias** utilizan para abordar, motivar e incentivar a los usuarios? ¿Cuáles de éstas consideran uds. que específicamente se especializan en el trato con adolescentes?
2. Respecto a su rol como delegados, pensando en las distintas características de los programas que uds. ejecutan:
    a. ¿Cuál es el rol distintivo como delegado del PLE?
    b. ¿Cuál es el rol distintivo como delegado del PLA?
    c. ¿Cuál es el rol distintivo como delegado del SBC? ¿Cambia este rol en ambas modalidades (reparación del daño y servicio a la comunidad)?
    b. ¿Cuál es el rol distintivo como delegado del PSA?
    c. ¿Cuál es el rol distintivo como delegado de MCA?
3. ¿Cuentan con un **manual específico de su programa dirigida a orientar su práctica como delegados**? ¿Bajo qué procedimientos se toman decisiones respecto de los usuarios? ¿Tienen en quién apoyarse o pedir ayuda respecto de algún caso específico?
4. Según su experiencia, ¿logran **acompañar a los usuarios durante todo el proceso del programa**? ¿Existen ocasiones en que tienen que interrumpir la supervisión de algunos casos?
5. ¿Existen instancias en que se **evalúa la relación de ustedes como delegados con sus usuarios**? ¿Quién o quiénes participan de esta evaluación?
6. Si calculáramos en horas semanales, ¿Cuánto **tiempo**, incluyendo llamadas, reuniones, contacto con instituciones, etc. le dedican **a cada usuario**? ¿De qué depende este tiempo de dedicación?
7. Ahora, si pensamos en calcular aproximadamente en horas señales el **tiempo dedicado a cada usuario en actividades administrativas** (por ejemplo, llenar datos del usuario o eventos en SENAINFO, en formularios internos, etc.) ¿Cuánto tiempo a la semana gastan en esto? ¿Consideran que es excesivo? ¿Creen que podría disminuirse esta carga?
8. ¿Cómo evalúan **la cantidad de usuarios que tienen a su cargo**? ¿Cuál es el número ideal de usuarios según su experiencia? ¿Debiera variar la carga de usuarios por complejidad de los mismos?

Monitoreo

1. Durante la ejecución del programa, ¿De qué manera siguen o **monitorean el proceso** de los usuarios en el programa? ¿Le hacen saber al usuario como van cumpliendo con el programa?
2. ¿Con quién o quiénes son **socializados los resultados** de este monitoreo o seguimiento de los usuarios?

3. ¿Cómo enfrentan los **incumplimientos** a las obligaciones por parte de los usuarios? ¿Los usuarios manejan las reglas y sanciones asociadas al incumplimiento? ¿Se describen las estrategias mencionadas en algún protocolo? ¿Resulta útil o adecuado dicho protocolo para guiar la práctica?

Egreso

Aspectos transversales a los programas

1. ¿De qué forma se **evalúa el logro** de los planes por parte de los usuarios? ¿Cuándo se considera que un usuario egresa exitosamente del programa?
2. ¿Con quién o quiénes son **socializados los resultados** de esta evaluación final de logro?
3. ¿Se evalúan aspectos como las **condiciones o necesidades de los usuarios al momento de su egreso**? ¿Qué se realiza con estas evaluaciones? ¿Quién realiza estas evaluaciones?
4. Una vez que egresan los usuarios del programa, ¿existen acciones planificadas para su seguimiento? ¿Qué actividades o estrategias se utilizan para el **seguimiento post-egreso**? ¿Existe protocolo o es de motivación propia de cada delegado seguir un tiempo o mantener el contacto con el usuario una vez que ha egresado?

Derechos de los usuarios

Otro tema que nos gustaría conversar con ustedes, son aspectos puntuales relativos al trato con los usuarios.

Confidencialidad

1. Desde su rol como delegados, ¿De qué forma **administran la información** relativa a los usuarios? ¿Quiénes acceden a esta información?
2. ¿Podrían describir de qué manera actualizan y manejan los expedientes de ejecución individuales de los usuarios? ¿Dónde los guardan?
3. ¿Cuentan con un **protocolo o documento** que describa los procedimientos que realizan?
4. ¿Existe transferencia de información cuando el usuario es derivado a otra sanción o medida? ¿Saben si existe un protocolo que normalice estas acciones descritas?
5. Cuando hay derivación a servicios (de salud, de tratamiento, etc.) ¿Cómo se maneja la información del usuario? ¿Qué tipo de información puede ser traspasada a estos servicios? ¿existe un protocolo o documento que regule este traspaso de información?

Peticiones

1. ¿Los usuarios cuentan con medios seguros para realizar **reclamos y quejas**? ¿Cuáles son? ¿Cómo funcionan? ¿Quién los revisa? ¿Qué se hace con esa información?

No discriminación

2. ¿Cómo se garantiza que **no haya discriminación** contra los usuarios?

Gestión

Ahora nos gustaría cambiar el foco de la discusión desde los programas específicos que cada uno de ustedes ejecuta, a la gestión central de este organismo.

Liderazgo

1. ¿Conocen la **misión, visión y valores** de la institución? ¿Cuál piensan que es el "sello" o lo distintivo de esta institución?

Centrándonos en la planificación de este organismo…

2. ¿Existen **metas de desempeño**? ¿Varían de acuerdo a cada proyecto? ¿Les hacen sentido estas metas?
3. ¿De qué manera planifican el trabajo? ¿Esta planificación es específica a sus proyectos?
4. Desde su experiencia dentro del programa, ¿Cómo evalúan los **requerimientos de SENAME** vigentes? ¿De qué manera conocen- o se dan a conocer dentro de esta institución- la actualización de estos requerimientos?

Condiciones Laborales

1. Respecto de su condición laboral, ¿trabajan con **contrato**?¿Cómo evalúan sus condiciones laborales?

Capacitación

1. Al ingresar a este trabajo, ¿contaron con una **inducción**? ¿Qué aspectos consideraba esta inducción?
2. Según su experiencia dentro de la institución, ¿han participado de instancias de **capacitación**? ¿Con qué frecuencia? ¿Podrían describir el contenido de estas capacitaciones?
3. *(SUGERENCIAS)* ¿Qué ámbitos consideran prioritarios para abordar a través de capacitaciones? ¿Por qué?

Autocuidado

1. Finalmente, ¿Cuentan con **espacios de autocuidado** y/o actividades para evitar y prevenir el desgaste? ¿En qué consisten estas actividades? ¿Cuán seguido se llevan a cabo? ¿Dónde se realizan? ¿Quién las realiza? ¿Quién decide cuándo se realizan?

Cierre

Para cerrar, ¿existe algún otro aspecto que les gustaría agregar o comentar, o algún ámbito importante que hayamos dejado fuera de la discusión?

Muchísimas gracias por su tiempo y disposición el día de hoy. Durante diciembre cierra este estudio y podemos difundir los resultados de esta investigación.

Pauta entrevista a usuarios MCA

Hola, soy parte de un grupo de estudio de la Universidad Católica. Queremos ver cómo están funcionando los programas dirigidos a jóvenes, como en el que tú estás. Por eso, me gustaría saber de tu experiencia, y conocer tu opinión **de la forma más sincera posible**.

Por favor, ten en cuenta que **yo no soy parte de este centro**, de hecho, primera vez que vengo y no conozco a tus tías ni a nadie que trabaje aquí, así que ten la confianza para decirme tu opinión, porque además, **no voy a revelar a nadie tu identidad o tu nombre**.

De todas maneras, **te pido si puedo grabar esta entrevista**, aunque el audio solo lo voy a escuchar yo, en ningún caso podría acceder alguien de este centro o alguna autoridad.

TRANSVERSALES

Caracterización del entrevistado

1. ¿Cómo te llamas?
2. ¿Cuántos años tienes?
3. ¿En qué programa estás?
4. ¿Sabes de qué se trata?
5. ¿Cuánto tiempo llevas en el programa?
6. ¿Sabes cuánto te falta para terminar?
7. ¿Actualmente estás estudiando o trabajando?

Inducción

8. Cuándo llegaste, ¿quién te recibió?
9. ¿Qué te dijeron?
10. ¿Cómo te recibieron? ¿A dónde te hicieron pasar?
11. ¿Te explicaron de que se trataba el programa, la sanción y lo que tenías que hacer?
12. ¿Te explicaron tus derechos y deberes? ¿Podrías decírmelos?
13. ¿Comprendiste toda la información? ¿Quedaste con alguna duda? ¿Alguien te respondió tus dudas?
14. ¿Te hicieron firmar algo? ¿Qué cosa te hicieron firmar? ¿Sabes para qué?
15. ¿Estabas acompañado de tus padres o algún otro adulto?
16. ¿Te presentaron a tu delegado? ¿Quién te lo presentó? ¿Qué te dijo?
17. ¿Te quedó claro cuál era su rol?
18. ¿Sabes qué pasa si dejas el programa o no vienes más? ¿Qué pasa si dejas de cumplir?
19. ¿Y si faltas de repente? ¿Qué pasa?
20. ¿Cómo te evalúan en el programa? ¿Te explicaron cómo iban a ir evaluando tus logros a lo largo del tiempo?

Sobre el programa

21. ¿Qué tienes que hacer en el programa? Cuéntame qué actividades realizas y cuándo las realizas.
22. ¿Quién te explicó las cosas que tenías que hacer?
23. ¿Te quedaron claras todas las cosas que ibas a tener que hacer? ¿Te gustaron? ¿Tenías ganas de comprometerte?

24. ¿Consideras que durante el programa te entregan toda la información necesaria para cumplir con tus compromisos?
25. ¿En qué talleres o actividades participas? ¿De qué se tratan?
26. ¿Qué otras actividades realizas fuera del programa? Por ejemplo, haces deporte, trabajas, estudias, etc.
27. En una semana normal, ¿qué haces? Cuéntame más o menos tus actividades diarias.
28. ¿El programa te ha motivado a seguir en el colegio, o sí no ibas, te ayudó a ingresar a uno?
29. ¿El programa te ha motivado a trabajar, o sí no lo hacías, te ayudó a encontrar un trabajo?
30. Si tienes un problema de salud ¿el equipo del programa te ofrece ayuda u orienta para solucionarlo? ¿Y el delegado en específico?
31. Y en otro tipo de problemas, con la familia, con los amigos, con drogas ¿te han ayudado?

Construcción del Plan

1. ¿Sabes si en tu paso por este programa o centro, cuentas con un Plan de trabajo personal donde se señalen objetivos, actividades que tengas que hacer y/o la planificación de las reuniones, audiencias u otras citas importantes? ¿Te preguntaron qué actividades querías hacer? ¿Te preguntaron tu opinión para elaborar este plan?
2. Si cuentas con un Plan, antes de comenzar las actividades del Plan, ¿qué cosas tuviste que hacer? (*por ejemplo: rellenar un formulario, entrevista con el delegado*…)
3. Cuando ingresaste, ¿te preguntaron algo sobre ti? ¿Te acuerdas qué te preguntaron? ¿Sabes para qué te preguntaron esas cosas?
4. ¿Alguien te fue a ver a tu casa alguna vez? ¿Quién? ¿Sabes por qué? ¿Qué hizo y con quién habló?
5. (Sólo si asiste al colegio o trabaja) ¿Qué días vas al colegio o trabajas? ¿Tienes problemas para coordinar el programa con el trabajo/ estudio? ¿Qué problemas?
6. ¿Sientes que has sido partícipe en la toma de decisiones dentro del programa?
7. ¿Tu familia participa en el programa? ¿Tus amigos?

Relación con el delegado

8. ¿Cómo es la relación que tienes con tu delegado? (es cercana, lejana, de amistad, etc.) ¿Por qué?
9. ¿Qué piensas de tu delegado en general?
10. ¿Te da confianza?
11. ¿Sientes que tu delegado te conoce y te entiende?
12. ¿Sobre qué temas hablan cuando se reúnen?
13. ¿Crees que realiza un trabajo útil?
14. ¿Con qué sensación te quedas después de juntarte con él?
15. ¿Consideras que tu delegado te dedica el tiempo suficiente?
16. ¿Cuántas veces te juntas con tu delegado? ¿Cuánto rato cada vez?
17. ¿Cuántas veces a la semana te llama tu delegado?
18. ¿Has contactado tú a tu delegado? ¿De qué manera? ¿por qué razón?
19. ¿Tu delegado reconoce tus avances y logros?
20. ¿Tu delegado ha sido siempre el mismo o tuviste otro en algún momento? ¿Cuándo? Si cambió, ¿te avisaron?, ¿te pidieron tu opinión? ¿te explicaron por qué cambió? ¿Te afectó el cambio? ¿de qué manera?
21. ¿Alguien del programa te ha preguntado sobre tu relación con el delegado?

22. ¿Con quién(es) más te has tenido que relacionar dentro del programa?
23. ¿Cuál es el objetivo de este contacto? ¿Cuándo se juntan? ¿Qué hablan? ¿Te genera confianza?
24. ¿Tu delegado te acompaña a las audiencias u otras citas judiciales? ¿Siempre te acompaña él o a veces vas con otra persona? ¿Con quién?
25. ¿Tu delegado te ayuda a comprender el proceso judicial? ¿Cómo lo hace?

Enfoque de derechos

26. ¿Alguna vez has sentido que te traten como adulto? ¿Alguna vez has sentido que te traten como niño chico?
27. ¿Crees que debieran existir actividades separadas para mujeres y hombres?
28. ¿Tienes alguna queja o reclamo respecto al programa? ¿Has podido expresarlo? ¿Cómo? ¿Hubo algún cambio? ¿Existe algún mecanismo seguro donde puedas expresar tus reclamos y quejas?
29. ¿Te has sentido discriminado alguna vez o has sentido que discriminan a alguien dentro del programa?

Infraestructura

Ahora me gustaría hacerte unas preguntas sobre el centro en específico y su infraestructura,

30. ¿Consideras que el centro es acogedor? ¿Te gusta el lugar? ¿Ayuda a que las actividades se desarrollen bien? ¿Te sientes bien aquí? ¿Cuál es tu lugar favorito dentro del centro?
31. ¿Consideras que tienes suficiente privacidad durante las reuniones con tu delegado?
32. ¿Dónde hacen estas reuniones? ¿Es un lugar cómodo? ¿Hace frío o calor?
33. ¿El centro está lejos o cerca de tu casa ¿Te cuesta llegar, es peligroso el camino?
34. ¿Has tenido algún accidente cuando vas camino al centro o dentro del centro?
35. ¿Consideras que el centro es un lugar seguro?

Satisfacción Usuaria

36. ¿Qué esperabas del programa cuando ingresaste? ¿Qué te imaginabas que iba a ser? ¿Y cómo fue al final?
37. ¿Ha mejorado algo en tu vida desde que estás participando en el programa? Por ejemplo, relaciones con la familia, amigos, entorno.
38. ¿Ha empeorado algo en tu vida desde que estás participando en el programa?
39. ¿Qué parte o actividad del programa en el que estás te gusta? ¿Por qué?
40. ¿Qué parte o actividad del programa en el que estás no te gusta? ¿Por qué?
41. ¿Qué cambiarías del programa?

Pauta entrevista a usuarios SBC

Hola, soy parte de un grupo de estudio de la Universidad Católica. Queremos ver cómo están funcionando los programas dirigidos a jóvenes, como en el que tú estás. Por eso, me gustaría saber de tu experiencia, y conocer tu opinión **de la forma más sincera posible**.

Por favor, ten en cuenta que **yo no soy parte de este centro**, de hecho, primera vez que vengo y no conozco a tus tías ni a nadie que trabaje aquí, así que ten la confianza para decirme tu opinión, porque además, **no voy a revelar a nadie tu identidad o tu nombre**.

De todas maneras, **te pido si puedo grabar esta entrevista**, aunque el audio solo lo voy a escuchar yo, en ningún caso podría acceder alguien de este centro o alguna autoridad.

Caracterización del entrevistado

1. ¿Cómo te llamas?
2. ¿Cuántos años tienes?
3. ¿En qué programa estás?
4. ¿Sabes de qué se trata?
5. ¿Cuánto tiempo llevas en el programa?
6. ¿Sabes cuánto te falta para terminar?
7. ¿Actualmente estás estudiando o trabajando?

Inducción

8. ¿Cuándo llegaste quién te recibió?
9. ¿Qué te dijeron?
10. ¿Cómo te recibieron? ¿Quién te recibió? ¿A dónde te hicieron pasar?
11. ¿Te explicaron de que se trataba el programa, la sanción y lo que tenías que hacer?
12. ¿Te explicaron tus derechos y deberes? ¿Podrías decírmelos?
13. ¿Comprendiste toda la información? ¿Quedaste con alguna duda? ¿Alguien te respondió tus dudas?
14. ¿Te hicieron firmar algo? ¿Qué cosa te hicieron firmar? ¿Sabes para qué?
15. ¿Estabas acompañado de tus padres o algún otro adulto?
16. ¿Te presentaron a tu delegado? ¿Quién te lo presentó? ¿Qué te dijo?
17. ¿Te quedó claro cuál era su rol?
18. ¿Sabes qué pasa si dejas el programa o no vienes más? ¿Qué pasa si dejas de cumplir?
19. ¿Y si faltas de repente? ¿Qué pasa?
20. ¿Cómo te evalúan en el programa? ¿Te explicaron cómo iban a ir evaluando tus logros a lo largo del tiempo?

Sobre el programa

21. ¿Qué tienes que hacer en el programa? Cuéntame qué actividades realizas y cuando las realizas.
22. ¿Quién te explicó las cosas que tenías que hacer?
23. ¿Te quedaron claras todas las cosas que ibas a tener que hacer? ¿Te gustaron? ¿Tenías ganas de comprometerte?
24. ¿Consideras que durante el programa te entregan toda la información necesaria para cumplir con tus compromisos?
25. ¿En qué talleres o actividades participas? ¿De qué se tratan?
26. ¿Qué otras actividades realizas fuera del programa? Por ejemplo, haces deporte, trabajas, estudias, etc.
27. En una semana normal, ¿qué haces? Cuéntame más o menos tus actividades diarias.
28. ¿El programa te ha motivado a seguir en el colegio o sí no ibas, te ayudó a ingresar a uno?
29. ¿El programa te ha motivado a trabajar o sí no lo hacías, te ayudó a encontrar un trabajo?
30. Si tienes un problema de salud ¿el equipo del programa te ofrece ayuda u orienta para solucionarlo? ¿Y el delegado en específico?
31. Y en otro tipo de problemas, con la familia, con los amigos, con drogas ¿te han ayudado?

Construcción del Plan

32. Antes de comenzar con las actividades del Plan, ¿qué cosas tuviste que hacer? (*rellenar un formulario, entrevista con el delegado*…)
33. Cuando ingresaste, ¿te preguntaron algo sobre ti? ¿Te acuerdas qué te preguntaron? ¿Sabes para qué te preguntaron esas cosas?
34. ¿Alguien te fue a ver a tu casa alguna vez? ¿Quién? ¿Sabes por qué? ¿Qué hizo y con quién habló?
35. ¿Te hicieron un plan de intervención/de trabajo (*según corresponda)*? ¿Te preguntaron qué actividades querías hacer? ¿Te preguntaron tu opinión para elaborar el plan de intervención?
36. ¿Sientes que has sido partícipe en la toma de decisiones dentro del programa?
37. (si asiste al colegio o trabaja) ¿Qué días vas al colegio o trabajas? ¿Tienes problemas para coordinar el programa con el trabajo/ estudio? ¿Qué problemas?
38. ¿Tu familia participa en el programa? ¿Tus amigos?

Relación con el delegado

39. ¿Cómo es la relación que tienes con tu delegado? (es cercana, lejana, de amistad, etc.) ¿Por qué?
40. ¿Qué piensas de tu delegado en general?
41. ¿Te da confianza?
42. ¿Sientes que tu delegado te conoce y te entiende?
43. ¿Sobre qué temas hablan cuando se reúnen?
44. ¿Crees que realiza un trabajo útil?
45. ¿Con qué sensación te quedas después de juntarte con él?
46. ¿Consideras que tu delegado te dedica el tiempo suficiente?
47. ¿Cuántas veces te juntas con tu delegado? ¿Cuánto rato cada vez?
48. ¿Cuántas veces a la semana te llama tu delegado?
49. ¿Has contactado tú a tu delegado? ¿De qué manera? ¿por qué razón?
50. ¿Tu delegado reconoce tus avances y logros?
51. ¿Tu delegado ha sido siempre el mismo o tuviste otro en algún momento? ¿Cuándo? Si cambió, ¿te avisaron?, ¿te pidieron tu opinión? ¿te explicaron por qué cambió? ¿Te afectó el cambio? ¿de qué manera?
52. ¿Alguien del programa te ha preguntado sobre tu relación con el delegado?
53. ¿Con quién(es) más te has tenido que relacionar dentro del programa?
54. ¿Cuál es el objetivo de este contacto? ¿Cuándo se juntan? ¿Qué hablan? ¿Te genera confianza?

SBC

55. ¿Cuántas horas de servicio tienes que cumplir? ¿Cuántas llevas?
56. Desde que se te asignó la sanción, ¿cuánto tiempo pasó hasta que empezaste a trabajar?
57. Si se demoró mucho, ¿sabes por qué se demoró tanto en dar inicio al trabajo? ¿Qué hiciste durante ese tiempo?
58. ¿Cómo fue la selección del trabajo? ¿Hubo algún tipo de orientación vocacional para la elección?
59. ¿Dónde queda tu trabajo? ¿Es cerca de tu casa? ¿Cómo te vas para allá?
60. ¿Qué trabajo tienes que realizar? ¿Trabajas con más personas? ¿Cómo son las condiciones del trabajo? ¿Hay alguien que te supervise?
61. ¿Has aprendido cosas nuevas? ¿Crees que en el futuro podrías trabajar en algo parecido? ¿Te gusta? ¿Te sientes útil? ¿Qué es lo que más te ha costado?
62. ¿En qué te ha ayudado el programa?
63. ¿En qué te ha ayudado tu delegado cuando se juntan?

64. ¿A tu delegado lo ves más en tu trabajo o tienes que ir al centro?
65. ¿Tuviste que firmar un compromiso? ¿Te dieron un cronograma de actividades?
66. ¿Cuántos días a la semana trabajas? ¿Cuánto rato? ¿Qué otras actividades realizas aparte de ir a trabajar? ¿Y fuera del programa? (colegio, trabajo, familia, amigos)
67. ¿Hay reglas para el trabajo que estás realizando por el programa? ¿Cuáles son? ¿Qué pasa si no las cumples? ¿Qué pasa si no terminas el programa?

Enfoque de derechos

68. ¿Alguna vez has sentido que te traten como adulto? ¿Alguna vez has sentido que te traten como niño chico?
69. ¿Crees que debieran existir actividades separadas para mujeres y hombres?
70. ¿Tienes alguna queja o reclamo respecto al programa? ¿Has podido expresarlo? ¿Cómo? ¿Hubo algún cambio? ¿Existe algún mecanismo seguro donde puedas expresar tus reclamos y quejas?
71. ¿Te has sentido discriminado alguna vez o has sentido que discriminan a alguien dentro del programa?

Infraestructura

Ahora me gustaría hacerte unas preguntas sobre el centro en específico y su infraestructura,

72. ¿Consideras que el centro es acogedor? ¿Te gusta el lugar? ¿Ayuda a que las actividades se desarrollen bien? ¿Te sientes bien aquí? ¿Cuál es tu lugar favorito dentro del centro?
73. ¿Consideras que tienes suficiente privacidad durante las reuniones con tu delegado?
74. ¿Dónde hacen estas reuniones? ¿Es un lugar cómodo? ¿Hace frío o calor?
75. ¿El centro está lejos o cerca de tu casa ¿Te cuesta llegar, es peligroso el camino?
76. ¿Has tenido algún accidente cuando vas camino al centro o dentro del centro?
77. ¿Consideras que el centro es un lugar seguro?

Satisfacción Usuaria

78. ¿Qué esperabas del programa cuando ingresaste? ¿Qué te imaginabas que iba a ser? ¿Y cómo fue al final?
79. ¿Ha mejorado algo en tu vida desde que estás participando en el programa? Por ejemplo, relaciones con la familia, amigos, entorno.
80. ¿Ha empeorado algo en tu vida desde que estás participando en el programa?
81. ¿Qué parte o actividad del programa en el que estás te gusta? ¿Por qué?
82. ¿Qué parte o actividad del programa en el que estás no te gusta? ¿Por qué?
83. ¿Qué cambiarías del programa?

Pauta entrevista a usuarios PLA-PLE-PSA

Hola, yo soy parte de un grupo de estudio de la Universidad Católica. Queremos ver cómo están funcionando los programas dirigidos a jóvenes, como en el que tú estás. Por eso me gustaría saber de tu experiencia, y conocer tu opinión **de la forma más sincera posible**.

Por favor, ten en cuenta que **yo no soy parte de este centro**, de hecho, primera vez que vengo y no conozco a tus tías ni nadie que trabaje aquí, así que ten la confianza para decirme tu opinión, porque además, **no voy a revelar a nadie tu identidad o tu nombre**.

De todas maneras, **te pido si puedo grabar esta entrevista**, aunque el audio solo lo voy a escuchar yo, en ningún caso podría acceder alguien de este centro o alguna autoridad.

TRANSVERSALES

Caracterización del entrevistado

32. ¿Cómo te llamas?
33. ¿Cuántos años tienes?
34. ¿En qué programa estás?
35. ¿Sabes de qué se trata?
36. ¿Cuánto tiempo llevas en el programa?
37. ¿Sabes cuánto te falta para terminar?
38. ¿Actualmente estás estudiando o trabajando?

Inducción

39. ¿Cuándo llegaste quién te recibió?
40. ¿Qué te dijeron?
41. ¿Cómo te recibieron? ¿Quién te recibió? ¿A dónde te hicieron pasar?
42. ¿Te explicaron de que se trataba el programa, la sanción y lo que tenías que hacer?
43. ¿Te explicaron tus derechos y deberes? ¿Podrías decírmelos?
44. ¿Comprendiste toda la información? ¿Quedaste con alguna duda? ¿Alguien te respondió tus dudas?
45. ¿Te hicieron firmar algo? ¿Qué cosa te hicieron firmar? ¿Sabes para qué?
46. ¿Estabas acompañado de tus padres o algún otro adulto?
47. ¿Te presentaron a tu delegado? ¿Quién te lo presentó? ¿Qué te dijo?
48. ¿Te quedó claro cuál era su rol?
49. ¿Sabes qué pasa si dejas el programa o no vienes más? ¿Qué pasa si dejas de cumplir?
50. ¿Y si faltas de repente? ¿Qué pasa?
51. ¿Cómo te evalúan en el programa? ¿Te explicaron cómo iban a ir evaluando tus logros a lo largo del tiempo?

Sobre el programa

52. ¿Qué tienes que hacer en el programa? Cuéntame qué actividades realizas y cuando las realizas.
53. ¿Quién te explicó las cosas que tenías que hacer?
54. ¿Te quedaron claras todas las cosas que ibas a tener que hacer? ¿Te gustaron? ¿Tenías ganas de comprometerte?
55. ¿Consideras que durante el programa te entregan toda la información necesaria para cumplir con tus compromisos?
56. ¿En qué talleres o actividades participas? ¿De qué se tratan?
57. ¿Qué otras actividades realizas fuera del programa? Por ejemplo, haces deporte, trabajas, estudias, etc.
58. En una semana normal, ¿qué haces? Cuéntame más o menos tus actividades diarias.

59. ¿El programa te ha motivado a seguir en el colegio o sí no ibas, te ayudó a ingresar a uno?
60. ¿El programa te ha motivado a trabajar o sí no lo hacías, te ayudó a encontrar un trabajo?
61. Si tienes un problema de salud ¿el equipo del programa te ofrece ayuda u orienta para solucionarlo? ¿Y el delegado en específico?
62. Y en otro tipo de problemas, con la familia, con los amigos, con drogas ¿te han ayudado?

Construcción del Plan

63. Antes de comenzar con las actividades del Plan, ¿qué cosas tuviste que hacer? (*rellenar un formulario, entrevista con el delegado*…)
64. Cuando ingresaste, ¿te preguntaron algo sobre ti? ¿Te acuerdas qué te preguntaron? ¿Sabes para qué te preguntaron esas cosas?
65. ¿Alguien te fue a ver a tu casa alguna vez? ¿Quién? ¿Sabes por qué? ¿Qué hizo y con quién habló?
66. ¿Te hicieron un plan de intervención/de trabajo (*según corresponda)*? ¿Te preguntaron qué actividades querías hacer? ¿Te preguntaron tu opinión para elaborar el plan de intervención?
67. ¿Sientes que has sido partícipe en la toma de decisiones dentro del programa?
68. (si asiste al colegio o trabaja) ¿Qué días vas al colegio o trabajas? ¿Tienes problemas para coordinar el programa con el trabajo/ estudio? ¿Qué problemas?
69. ¿Tu familia participa en el programa? ¿Tus amigos?

Relación con el delegado

70. ¿Cómo es la relación que tienes con tu delegado? (es cercana, lejana, de amistad, etc.) ¿Por qué?
71. ¿Qué piensas de tu delegado en general?
72. ¿Te da confianza?
73. ¿Sientes que tu delegado te conoce y te entiende?
74. ¿Sobre qué temas hablan cuando se reúnen?
75. ¿Crees que realiza un trabajo útil?
76. ¿Con qué sensación te quedas después de juntarte con él?
77. ¿Consideras que tu delegado te dedica el tiempo suficiente?
78. ¿Cuántas veces te juntas con tu delegado? ¿Cuánto rato cada vez?
79. ¿Cuántas veces a la semana te llama tu delegado?
80. ¿Has contactado tú a tu delegado? ¿De qué manera? ¿por qué razón?
81. ¿Tu delegado reconoce tus avances y logros?
82. ¿Tu delegado ha sido siempre el mismo o tuviste otro en algún momento? ¿Cuándo? Si cambió, ¿te avisaron?, ¿te pidieron tu opinión? ¿te explicaron por qué cambió? ¿Te afectó el cambio? ¿de qué manera?
83. ¿Alguien del programa te ha preguntado sobre tu relación con el delegado?
84. ¿Con quién(es) más te has tenido que relacionar dentro del programa?
85. ¿Cuál es el objetivo de este contacto? ¿Cuándo se juntan? ¿Qué hablan? ¿Te genera confianza?

Enfoque de derechos

86. ¿Alguna vez has sentido que te traten como adulto? ¿Alguna vez has sentido que te traten como niño chico?
87. ¿Crees que debieran existir actividades separadas para mujeres y hombres?
88. ¿Tienes alguna queja o reclamo respecto al programa? ¿Has podido expresarlo? ¿Cómo? ¿Hubo algún cambio? ¿Existe algún mecanismo seguro donde puedas expresar tus reclamos y quejas?
89. ¿Te has sentido discriminado alguna vez o has sentido que discriminan a alguien dentro del programa?

Infraestructura

Ahora me gustaría hacerte unas preguntas sobre el centro en específico y su infraestructura,

90. ¿Consideras que el centro es acogedor? ¿Te gusta el lugar? ¿Ayuda a que las actividades se desarrollen bien? ¿Te sientes bien aquí? ¿Cuál es tu lugar favorito dentro del centro?
91. ¿Consideras que tienes suficiente privacidad durante las reuniones con tu delegado?
92. ¿Dónde hacen estas reuniones? ¿Es un lugar cómodo? ¿Hace frío o calor?
93. ¿El centro está lejos o cerca de tu casa ¿Te cuesta llegar, es peligroso el camino?
94. ¿Has tenido algún accidente cuando vas camino al centro o dentro del centro?
95. ¿Consideras que el centro es un lugar seguro?

Satisfacción Usuaria

96. ¿Qué esperabas del programa cuando ingresaste? ¿Qué te imaginabas que iba a ser? ¿Y cómo fue al final?
97. ¿Ha mejorado algo en tu vida desde que estás participando en el programa? Por ejemplo, relaciones con la familia, amigos, entorno.
98. ¿Ha empeorado algo en tu vida desde que estás participando en el programa?
99. ¿Qué parte o actividad del programa en el que estás te gusta? ¿Por qué?
100. ¿Qué parte o actividad del programa en el que estás no te gusta? ¿Por qué?
101. ¿Qué cambiarías del programa?

Pauta entrevista a supervisores de OCAS

Justificación del instrumento: Este instrumento se construye para conocer el proceso de supervisión que aplica SENAME a sus Organismos Colaboradores. Si bien la información recolectada por medio de esta pauta no responde a información referente directamente a los estándares, se considera necesaria su incorporación porque alude a la relación SENAME-OCA, y al funcionamiento de la misma. La lógica que guía el recolectar esta información es la de que, si bien los estándares y el funcionamiento de una OCA puede ser ejemplar, es necesario que el SENAME esté al tanto. Lo mismo si es que el funcionamiento de una OCA no está cumpliendo con las expectativas convenidas. De esta manera, parte de la propia evaluación del funcionamiento de las OCAS y estandarización del mismo, corresponde a un proceso de supervisión idóneo. Para la construcción de la pauta expuesta a continuación se tuvo como insumo el "Informe resultados Encuesta Unidades de Justicia Juvenil proceso de supervisión periodo enero-diciembre 2014", así como los "Lineamientos para la supervisión Unidades de Justicia Juvenil".

Rol

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Cuál es el rol que cumple dentro del SENAME?
3. ¿Hace cuánto que cumple este rol?
4. ¿Qué tareas implica el rol de supervisor?
5. ¿Cuál o cuáles programas has supervisado durante el último año?
6. ¿De qué manera se define los proyectos que debe supervisar?
7. A grandes rasgos, ¿Cuál es la finalidad de la supervisión? ¿Qué tipo de información se busca levantar?

Ámbitos y focos de la supervisión

1. ¿Cómo se estructura el proceso de supervisión? (descripción del flujo de procedimientos, actividades y responsabilidades)
2. ¿Qué ámbitos y focos de los programas de medidas y sanciones están bajo supervisión?
3. ¿Cuál es el objetivo de la supervisión en cada ámbito?
4. ¿Cómo se deciden los ámbitos de supervisión?
5. ¿Cómo se priorizan los focos de supervisión?
6. ¿La supervisión se estructura sobre algún modelo de supervisión empírico?

Focos

7. ¿Cómo se supervisa el foco de intervención psicosocial?
8. ¿Qué aspectos de la intervención son supervisados, exactamente?
9. ¿Cómo se supervisan los focos de gestión?
10. ¿Se considera capacitado- o con las habilidades y/o conocimientos adecuados- para monitorear los distintos focos de los ámbitos?
11. A su juicio, ¿hay algún foco que no debiera considerarse dentro de la supervisión?
12. ¿Qué focos son los más importantes de supervisar según su experiencia?

Diferenciación de supervisiones

13. ¿La supervisión depende del tipo de programa que se esté supervisando o es similar para todos?
14. ¿Se supervisa de manera diferente las intervenciones de la gestión?
15. ¿Existen pautas de evaluación diferenciadas por foco de supervisión?
16. ¿Existen protocolos de supervisión de acuerdo a tipo de intervención, tipo de medida, tipo de sanción, etc.?
17. ¿Qué diferencias, a su juicio, existen entre las supervisiones a medidas y las supervisiones a sanciones, en el medio libre?
18. ¿Hay supervisiones específicas sobre el tratamiento de consumo de drogas y salud mental de los jóvenes infractores?
19. ¿Se monitorean los objetivos y cumplimientos de metas de las medidas y sanciones, como parte de la supervisión?
20. ¿Qué podría mejorar el sistema de supervisión en este aspecto?

Forma de supervisión

21. El sistema de supervisión es de notas del 1 a 5, ¿cierto? ¿Es así para todos los ámbitos y focos de la supervisión o sólo para algunos? ¿Cuáles?
22. ¿Cómo se define cual es el 1 y cuál es el 5 en cada foco de supervisión?
23. ¿Existen protocolos que especifiquen en qué caso usar cada uno?
24. ¿Considera que es una forma eficiente de supervisión de los OCA?

Verificadores de la supervisión

25. ¿Cuáles son los verificadores que se utilizan generalmente en la supervisión? ¿Me podría dar un ejemplo?
26. ¿Cuán útiles considera usted estos verificadores para supervisar el actuar de las OCAS?
27. ¿Me podría dar un ejemplo de verificadores útiles y atingentes a la supervisión?
28. ¿Ahora me podría dar un ejemplo de verificadores a los que considere que le faltan desarrollo o que simplemente no sirven como verificadores?
29. ¿Existe un protocolo detallado sobre la forma de evaluar los verificadores en el proceso de supervisión, para no caer en subjetividades?

Cumplimiento del convenio

30. ¿Se supervisan los aspectos que el OCA suscribe mediante convenio para con SENAME?
31. ¿Cómo funciona supervisar la aplicación del convenio?
32. ¿Qué aspectos a su juicio son los que menos funcionan en el cumplimiento del convenio OCA-SENAME? ¿Por qué?
33. ¿Qué aspectos son aquellos que aparecen más fluidos en el cumplimiento del mismo? ¿Por qué?

Registro y sistematización de la supervisión

34. ¿Cómo funciona el sistema de registro de la información levantada y la supervisión de la misma?
35. ¿Qué datos son los que deben ser registrados?
36. ¿Con qué periodicidad deben ser registrados estos datos?
37. ¿Considera necesario que el Servicio genere una plataforma de supervisión para poder realizar las supervisiones en línea y generar reportes automáticos?

Periodicidad y planificación de la supervisión

38. ¿Cómo funciona la planificación de las supervisiones? ¿Quién las realiza?
39. ¿Cuál es el plazo para realizar una supervisión?
40. ¿Cuál es el plazo para puntuar una supervisión y dárselo a conocer al OCA?
41. ¿Hay aspectos que considere poco eficiente en la planificación y periodicidad de la supervisión?
42. Según su experiencia, ¿Qué problemas presenta la planificación anual de supervisión?
43. Según su experiencia, ¿Qué ventajas presenta la planificación anual de supervisión?

Observaciones a las OCAS Supervisadas

44. ¿Cuál es el procedimiento una vez que las OCAS son supervisadas y existen observaciones?
45. ¿Qué consecuencias tienen las observaciones en la gestión de la OCA de las medidas o sanciones?
46. ¿Cómo funciona la construcción del plan de mejoramiento?
47. ¿Cómo se fiscaliza que efectivamente se lleve a cabo el plan?
48. ¿Se consideran en la supervisión los reclamos o expectativas de los usuarios?
49. ¿Cuánto tiempo la OCA supervisada sigue con observaciones? ¿hasta cuándo?
50. ¿Quién toma decisiones respecto a qué debe pasar en caso de ser observaciones graves, por ejemplo, de violación de derechos de los jóvenes o incumplimiento de la intervención?
51. ¿Qué realiza el SENAME con la información sobre la supervisión?
52. ¿Reciben feedback las OCAS acerca de la supervisión?
53. ¿Ustedes, reciben feedback de las supervisiones, desde el SENAME?

Asesorías a las OCAS con observaciones

Estamos al tanto que el rol de supervisor, conlleva también realizar una asesoría cuando se han encontrado observaciones sobre el funcionamiento del OCA. Respecto de este proceso de asesoramiento, dígame…

54. ¿En qué consiste la asesoría a una OCA cuando ésta presenta observaciones?
55. ¿Existen protocolos o capacitaciones para asesorar a las OCAS?
56. ¿Cuál es su opinión respecto al proceso de asesoramiento? ¿Funciona bien? ¿Podría mejorar?
57. ¿Considera que el proceso de supervisión le ha permitido recoger información relevante para programar y desarrollar un proceso de asesoría a centros y programas?
58. ¿Qué aspectos de la asesoría que se realiza ahora deberían modificarse?
59. ¿Qué aspectos de la asesoría deberían ser considerados como efectivos y replicarse?
60. ¿Es útil la asesoría para el OCA?

Aspectos a considerar en el proceso de supervisión y asesoramiento general

61. ¿Considera que la supervisión vigente logra efectivamente asegurar la calidad de los programas? ¿Por qué?
62. Territorio: ¿En qué medida es importante considerar el territorio o la localidad en el proceso de supervisión?
63. ¿Se realiza actualmente esta consideración respecto a la región o territorio donde se inserta la OCA y los programas y sanciones?
64. ¿Qué aspectos considera fundamentales de ser incluidos en el proceso de supervisión? ¿Considera que existen ámbitos y/o focos relevantes de supervisión que actualmente no se están supervisando? ¿De qué manera se monitorean aspectos relativos a la administración y gestión a nivel de Organismos Colaboradores?
65. ¿Existen otros aspectos que actualmente escapan a la supervisión?
66. ¿Qué aspectos del proceso considera poco funcionales o necesarios de modificación para asegurar una mejor supervisión?
67. ¿Considera que existen obstaculizadores para realizar su tarea de supervisión? ¿Cuáles?

Estrategias de supervisión que han funcionado o buenas prácticas

68. De acuerdo a su experiencia en supervisión, ¿recogería algunas prácticas que han sido útiles al momento de supervisar?
69. ¿Recomendaría alguna forma de supervisión que responda con mayor facilidad y fluidez a la tarea de supervisar?
70. ¿Qué sugerencias haría al funcionamiento, articulación y proceso de supervisión?

Pauta entrevista a expertos

I. Presentación del entrevistado

a. Nombre

b. Profesión
c. Experiencia en materia de Justicia Juvenil

II. Justicia Juvenil Comparada

a. ¿Podrías contarme acerca de experiencias internacionales "exitosas" o "destacables" en cuanto a sistemas especializados en justicia juvenil?

III. Justicia Juvenil en Chile

a. Ahora pensando en nuestro país, ¿Cómo evalúas la introducción de la ley de responsabilidad penal adolescente (RPA, Nº20087)? ¿En qué medida se avanzó respecto al escenario anterior?
b. Ahora, ¿Cuál es tu diagnóstico acerca de la Ley de Subvenciones (Nº20.032)?
c. ¿Qué vacíos poseen estas normativas (ley 20.087 y 20.032)?
d. ¿Cómo evalúas el rol de SENAME en su rol de administración y supervisión de la ejecución de los programas de sanciones y medidas en el medio libre?
e. ¿Cuál es su opinión respecto del desempeño de los organismos colaboradores?
f. ¿Cree que las actividades que realizan los organismos colaboradores dan cuentas de los fines que se persiguen con las sanciones que se ejecutan en el medio libre?

IV. Sugerencias

a. ¿Hacia dónde crees que debiera avanzar la normativa en nuestro país?
b. ¿Cuáles son los desafíos en torno a la implementación e interpretación de estas normas en Chile?

Pauta entrevista entidades que son parte de la red de los OCAS:

MINEDUC

Buenos días, mi nombre es_____ y estamos haciendo una evaluación al funcionamiento de los Organismos Colaboradores del SENAME, en el área de Justicia Juvenil. Respecto a su experiencia como representante de MINEDUC, y al trabajo conjunto que deben desarrollar en función de que se lleve a cabo una reinserción escolar de los jóvenes infractores que están cumpliendo con medidas y sanciones en el medio libre, querría realizarle algunas preguntas para entender cómo funciona la red de derivaciones.

0. Para empezar la entrevista por favor describa el rol que ejerce (n) actualmente:

Introducción a MINEDUC

1. Como MINEDUC, ¿Tienen programas, acciones o estrategias específicas para los jóvenes infractores?
2. ¿Tienen programas o estrategias específicas para jóvenes pertenecientes a sanciones y medidas en el medio libre?
3. ¿Estos programas funcionan a nivel nacional o varían de acuerdo a regiones y territorios concretos?
4. ¿Qué acciones son las que más debe realizar MIEDUC en el trabajo con los jóvenes infractores?
5. ¿Qué características tienen estos programas o acciones?
6. ¿Cuáles son los objetivos de estos programas o acciones?

7. ¿Qué prácticas que han realizado aparecen como valorables para trabajar con esta población específica?
8. ¿Cuáles son las mayores dificultades de trabajar con jóvenes infractores de ley en el medio libre?
9. ¿Cuál es el objetivo más difícil de cumplir con esta población?
10. ¿Tienen estrategias específicas para asegurar la participación del joven?
11. ¿Existen estrategias de trabajo con jóvenes infractores en el medio libre que hayan dados buenos resultados y que quiera resaltar?

MINEDUC Y OCAS

12. Por favor, descríbame, ¿Qué relación tiene el MINEDUC con el área de jóvenes infractores de SENAME?
13. ¿Existe un convenio formal entre MINEDUC y SENAME? ¿Qué considera ese convenio?
14. ¿Tienen relación con los Organismos colaboradores de SENAME? (que son quienes están a cargo de administrar las sanciones y medidas en el medio libre para jóvenes infractores).
15. ¿Existe un convenio o protocolo formal de trabajo entre el MINEDUC y las OCAS?
16. ¿De qué depende de que exista convenio o protocolo?
17. Los convenios que existen, ¿son a nivel nacional o dependen del contexto local donde se encuentren?
18. ¿Varían la oferta de programas y estrategias de retención escolar entregados del MINEDUC cuando varía la región en donde se ejecutan?
19. ¿Cuál es la forma de este trabajo conjunto, es con la OCA o directamente con el programa de sanción y medida en el medio libre?

Trabajo con Medidas y Sanciones en específico

20. En los programas y acciones del MINEDUC, ¿Se trabaja con alguna sanción o medida en específico o con todas de la misma forma?
21. ¿Con que medida o sanción en el medio libre trabajan más?
22. ¿Hay algún factor que haga más fácil el trabajo con una que con otra?
23. ¿Hay diferencia entre los perfiles de los jóvenes infractores de una medida o sanción y otra, que se refleje en la retención o reintegración escolar?
24. ¿Qué tipo de acciones desde el MINEDUC son las más requeridos por las OCAS para los jóvenes infractores?
25. ¿Hay un límite de cupos en colegios o instituciones escolares para los adolescentes infractores que cursen medidas o sanciones en el medio libre?

Desafíos y Buenas prácticas

26. ¿Cuáles son los mayores desafíos del trabajo que realiza MINEDUC con los jóvenes infractores en medidas y sanciones en el medio libre?
27. ¿Cuáles son los mayores desafíos del trabajo conjunto entre MINEDUC y SENAME?
28. ¿y entre MINEDUC y los OCAS?
29. ¿Qué dificultades hay para el funcionamiento en red entre MINEDUC y los OCAS?
30. ¿Qué dificultades hay del funcionamiento de MINEDUC para el trabajo con las Sanciones y Medidas Alternativas que pertenecen a las OCAS?
31. ¿Cómo podría mejorarse el trabajo conjunto entre el MINEDUC y las medidas y sanciones en el medio libre para jóvenes infractores?
32. Si pudiera proponer algún cambio sustancial en el trabajo de MINEDUC con las OCAS, ¿Cuál sería?
33. ¿Qué puede ser considerado un avance en el trabajo entre MINEDUC y las OCAS?

34. ¿Qué es valorable del trabajo entre ambas?

MINSAL

35. ¿MINSAL cuenta con programas específicos para jóvenes infractores de ley con problemas de salud física y/o mental?
36. ¿Qué programas son estos?
37. ¿Cuál es el objetivo de estos programas?
38. ¿Cómo funcionan estos programas?
39. ¿Tienen programas específicos para los jóvenes infractores pero que están cursando sanciones y medidas en el medio libre?
40. ¿Qué características tienen estos programas?
41. Pensando en general, ¿Cuáles son las mayores dificultades de trabajar con jóvenes infractores de ley en el medio libre?
42. ¿Qué prácticas, programas o estrategias que han realizado aparecen como valorables para intervenir a población específica?
43. ¿Tienen estrategias específicas, tales como estrategias de retención, que asegure la intervención del joven infractor?
44. ¿Qué programas del MINSAL son a los que ingresan más los jóvenes infractores del medio libre?
45. ¿Qué programas son los que muestran mayor impacto en la salud mental Y/o física de los jóvenes infractores del medio libre?

MINSAL Y OCAS

46. Por favor, descríbame, ¿Qué relación tiene el MINSAL con el área de jóvenes infractores de SENAME?
47. ¿Existe un convenio formal entre MINSAL y SENAME? ¿Qué considera ese convenio?
48. ¿Tienen relación con los Organismos colaboradores de SENAME? (que son quienes están a cargo de administrar las sanciones y medidas en el medio libre para jóvenes infractores).
49. ¿Existe un convenio o protocolo formal de trabajo entre el MINSAL y las OCAS?
50. ¿De qué depende de que exista convenio o protocolo?
51. Los convenios que existen, ¿son a nivel nacional o dependen del contexto local donde se encuentren?
52. ¿Varía la oferta de programas e intervenciones a los jóvenes infractores cuando varía la región en donde se ejecutan?
53. ¿Cuál es la forma de este trabajo conjunto, es con la OCA o directamente con el programa de sanción y medida en el medio libre?
54. ¿Qué tipo de intervenciones de parte de MINSAL son las más requeridas por los OCAS?
55. ¿Existe una oferta de intervención de MINSAL específica para cada sanción o medida en el medio libre?
56. ¿Existen protocolos que normen la relación entre el MINSAL y los OCAS? ¿Y entre MINSAL y cada sanción y/o medida?
57. ¿Cómo se realiza una derivación de un OCA hacia un programa del MINSAL?
58. ¿Existe un documento en el que se defina con quienes debe comunicarse el OCA en caso de problemas con la derivación o con los cupos para la misma?
59. ¿Está protocolizado el cupo de jóvenes por OCA que pueden ser derivados a un programa de MINSAL? ¿Cómo funcionan los cupos?
60. ¿Cuáles son los mecanismos de derivación de un adolescente desde una OCA a un programa de SENDA?
61. ¿Qué sucede después de que el joven ha sido derivado? ¿Sigue existiendo un rol del OCA?
62. ¿Cuáles son los mayores desafíos del trabajo entre MINSAL y los OCAS?
63. ¿Qué dificultades hay para el funcionamiento en red entre MINSAL y los OCAS?

64. ¿Qué dificultades hay del funcionamiento de SENDA para el trabajo con las Sanciones y Medidas Alternativas que pertenecen a las OCAS?
65. ¿Qué dificultades hay del funcionamiento de las OCAS para el trabajo conjunto con MINSAL?
66. ¿Cómo podría mejorarse el trabajo conjunto entre ambas instituciones?
67. ¿Existe alguna otra institución que aparezca como clave para facilitar el trabajo con las OCAS y la correcta derivación de los adolescentes infractores que lo necesiten?
68. ¿Existen otras instancias (como capacitaciones, talleres, charlas) en que MINSAL trabaje con los jóvenes infractores de ley que están en el medio libre?
69. ¿Existen otras instancias (como capacitaciones, talleres, charlas) en que MINSAL trabaje con los delegados de los jóvenes infractores de ley en función del autocuidado de los mismos?

SENCE

70. Como SENCE, ¿Tienen programas específicos para los jóvenes infractores?
71. ¿Tienen programas específicos para jóvenes pertenecientes a sanciones y medidas en el medio libre?
72. ¿Qué características tienen estos programas?
73. ¿Cuáles son los objetivos de estos programas?
74. ¿Qué aspectos son fundamentales de ser considerados para el buen funcionamiento de SENCE en este aspecto?
75. ¿Qué prácticas que han realizado aparecen como valorables para trabajar con esta población específica?
76. ¿Cuáles son las mayores dificultades de trabajar con jóvenes infractores de ley en el medio libre?
77. ¿Tienen estrategias específicas, tales como estrategias de retención, que asegure la participación del joven en los programas?

SENCE Y OCAS

78. Por favor, descríbame, ¿Qué relación tiene el SENCE con el área de jóvenes infractores de SENAME?
79. ¿Existe un convenio formal entre SENCE y SENAME para organizar la capacitación e inclusión laboral de los jóvenes?
80. ¿Tienen relación con los Organismos colaboradores de SENAME? (que son quienes están a cargo de administrar las sanciones y medidas en el medio libre para jóvenes infractores).
81. ¿Existe un convenio o protocolo formal de trabajo entre el SENCE y las OCAS?
82. ¿De qué depende de que exista convenio o protocolo?
83. ¿Varían los servicios entregados por el SENCE cuando varía la región en donde se entrega?
84. ¿Varían los servicios a los que pueden acceder los jóvenes infractores de acuerdo a las personas que estén a cargo en ese momento de los programas?
85. ¿Cuál es la forma de este trabajo conjunto, es con la OCA o directamente con el programa?

Trabajo con Medidas y Sanciones en específico

86. ¿Trabajan con alguna sanción o medida en específico o con todas de la misma forma?
87. ¿Tienen programas específicos para medidas o sanciones distintas?
88. ¿Con que medida o sanción en el medio libre trabajan más?

89. ¿Hay algún factor que haga más fácil el trabajo con una que con otra?
90. ¿Hay diferencia entre los perfiles de los jóvenes infractores de una medida o sanción y otra, que se refleje en el trabajo o en las capacitaciones?
91. ¿Qué tipo de programas son los más requeridos por las OCAS para los jóvenes infractores?
92. ¿Qué tipo de programas son los más requeridos de parte de SNECE por programa o proyecto de jóvenes infractores?
93. ¿Hay un límite de cupos en los programas para adolescentes infractores que cursen medidas o sanciones en el medio libre?

Desafíos y Buenas prácticas

94. ¿Cuáles son los mayores desafíos del trabajo entre SENCE y el SENAME?
95. ¿Cuáles son los mayores desafíos del trabajo entre SENCE y las OCAS?
96. ¿Qué dificultades hay para el funcionamiento en red entre SENCE y los OCAS?
97. ¿Qué dificultades hay del funcionamiento de SENCE para el trabajo con las Sanciones y Medidas Alternativas que pertenecen a las OCAS?
98. ¿Cómo podría mejorarse el trabajo conjunto entre el SENCE y las medidas y sanciones en el medio libre para jóvenes infractores?
99. Si pudiera proponer algún cambio sustancial en el trabajo de SENCE con las OCAS, ¿Cuál sería?
100. ¿Qué puede ser considerado un avance en el trabajo entre SENCE y las OCAS?
101. ¿Qué es valorable del trabajo entre ambas?

SENDA

1. ¿SENDA cuenta con programas específicos para jóvenes infractores de ley con consumo de sustancias y consumo problemático de sustancias?
2. ¿Qué programas son estos?
3. ¿Cuál es el objetivo de estos programas?
4. ¿Cómo funcionan estos programas?
5. ¿Tienen programas específicos para los jóvenes infractores pero que están cursando sanciones y medidas en el medio libre?
6. ¿Qué características tienen estos programas?
7. Pensando en general, ¿Cuáles son las mayores dificultades de trabajar con jóvenes infractores de ley en el medio libre?
8. ¿Qué prácticas, programas o estrategias que han realizado aparecen como valorables para intervenir a población específica?
9. ¿Tienen estrategias específicas, tales como estrategias de retención, que asegure la intervención del joven infractor?
10. ¿Qué programas del SENDA son a los que ingresan más los jóvenes infractores del medio libre?
11. ¿Qué programas son los que muestran mayor impacto en el *consumo de sustancias* de los jóvenes infractores del medio libre?
12. ¿Qué programas son los que muestran mayor impacto en el *abuso de sustancias* de los jóvenes infractores del medio libre?

SENDA Y OCAS

13. Por favor, descríbame, ¿Qué relación tiene SENDA con el área de jóvenes infractores de SENAME?
14. ¿Existe un convenio formal entre SENDA y SENAME? ¿Qué considera ese convenio?
15. ¿Tienen relación con los Organismos colaboradores de SENAME? (que son quienes están a cargo de administrar las sanciones y medidas en el medio libre para jóvenes infractores).
16. ¿Existe un convenio o protocolo formal de trabajo entre el SENDA y las OCAS?

17. ¿De qué depende de que exista convenio o protocolo?
18. Los convenios que existen, ¿son a nivel nacional o dependen del contexto local donde se encuentren?
19. ¿Varía la oferta de programas e intervenciones a los jóvenes infractores cuando varía la región en donde se ejecutan?
20. ¿Cuál es la forma de este trabajo conjunto, es con la OCA o directamente con el programa de sanción y medida en el medio libre?
21. ¿Qué tipo de programas de parte de SENDA son las más requeridas por los OCAS? (Programas de prevención v/s programas de tratamiento)
22. ¿Qué tipo de intervenciones de parte de SENDA son las requeridas de acuerdo a cada programa?
23. ¿Existe una oferta de intervención de SENDA específica para cada sanción o medida en el medio libre?
24. ¿Existen protocolos que normen la relación entre el SENDA y los OCAS? ¿Y entre SENDA y cada sanción y/o medida?
25. ¿Cómo se realiza una coordinación entre programas de prevención de SENDA y la OCA?
26. ¿Existe un documento en el que se defina con quienes debe comunicarse el OCA en caso de problemas con la derivación o con los cupos para la misma?
27. ¿Está protocolizado el cupo de jóvenes por OCA que pueden ser derivados a un programa de SENDA? ¿Y el cupo en los programas de prevención?
28. ¿Cuáles son los mecanismos de derivación de un adolescente desde una OCA a un programa de SENDA?
29. ¿Qué sucede después de que el joven ha sido derivado? ¿Sigue existiendo un rol del OCA?
30. ¿Cuáles son los mayores desafíos del trabajo entre SENDA y los OCAS?
31. ¿Y entre SENDA y las sanciones y medidas alternativas en el medio libreen específico?
32. ¿Qué dificultades hay para el funcionamiento en red entre SENDA y los OCAS?
33. ¿Qué dificultades hay del funcionamiento de SENDA para el trabajo con las Sanciones y Medidas Alternativas que pertenecen a las OCAS?
34. ¿Qué dificultades hay del funcionamiento de las OCAS para el trabajo conjunto con SENDA?
35. ¿Cómo podría mejorarse el trabajo conjunto entre ambas instituciones?
36. ¿Existe alguna otra institución que aparezca como clave para facilitar el trabajo con las OCAS y la correcta derivación de los adolescentes infractores que lo necesiten?
37. ¿Existen otras instancias (como capacitaciones, talleres, charlas) en que SENDA trabaje con los jóvenes infractores de ley que están en el medio libre?

2. Consentimiento informado usuarios

"Auditoría técnica y evaluación nacional a programas de sanciones y medidas alternativas de la Ley nº 20.084 en el medio libre, ejecutados por los organismos colaboradores acreditados por SENAME"

DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO

Confidencialidad de la información: Si decides participar en este estudio, nosotros le aseguramos que la **información brindada será trabajada con absoluta confidencialidad y que ni tu nombre ni los datos que entregues serán usados en ningún documento o reporte**. Solamente el investigador responsable y el equipo de la Universidad encargado del análisis de los datos tendrán acceso a la información que proporciones durante la entrevista. Una vez se analice esta información, todo elemento que pueda identificar a los participantes de este estudio (nombres y direcciones), serán destruidos.

Voluntariedad: Tu participación en esta investigación **es completamente voluntaria**. Tienes el derecho a no dar o a retirar tu consentimiento y retirarse de esta investigación en el momento que lo estimes conveniente. Si retiras tu consentimiento, la información obtenida acerca de ti no será utilizada y será destruida.

Considerando los aspectos anteriores, declaro que:

-Se me ha explicado el propósito de esta investigación, los procedimientos, los riesgos, los beneficios y los derechos que me asisten y que me puedo retirar de ella en el momento que lo desee.

-Firmo este documento voluntariamente, sin ser forzado a hacerlo.

-No estoy renunciando a ningún derecho que me asista.

-Al momento de la firma, se me entrega una copia firmada de este documento.

En_____, Chile a ____ de _____ de 2016.

Participante:

Nombre:

RUT:

Firma:

Mariel Mateo Piñones

3. Análisis Documental

1. Análisis de expedientes de usuarios

El análisis documental consistió, por un lado, en la revisión de una muestra de expedientes de usuarios. Esta muestra se compone de expedientes provenientes de 2 proyectos de cada una de las 26 OCAs con proyectos vigentes de justicia juvenil en el medio libre en el país. El detalle de la muestra se expone en la siguiente tabla:

Tabla 1. Detalle de muestra de expedientes, según OCA y proyecto ejecutado

ORGANISMO COLABORADOR ACREDITADO	Proyecto, expediente 1	Proyecto, expediente 2
ASOCIACION CRISTIANA DE JOVENES DE ANTOFAGASTA	PLA - LIBERTAD ASISTIDA	PLE - PUKARA - LICKANA
ASOCIACIÓN CRISTIANA DE JOVENES DE IQUIQUE	PSA - GEORGE WILLIAMS IQUIQUE	PSA - GEORGE WILLIAMS IQUIQUE
ASOCIACION CRISTIANA DE JOVENES DE VALPARAISO	PSA - VALPARAISO	SBC - SAN FELIPE
CENTRO DE INICIATIVA EMPRESARIAL - CIEM VILLARRICA	PLA - LACUSTRE KIMELTU	MCA - AMULEN
CONGREGACIÓN RELIGIOSOS TERCIARIOS CAPUCHINOS	MCA - MEDIDAS CAUTELARES AMBULATORIAS PROVINCIA DE MARGA MARGA	PLE - PADRE LUIS AMIGO
CORP. DESARR.SOC.ASOC.CRIST.DE JOVENES	SBC - ACJ NORTE	PLE - ACJ CURICO
CORPORACION DE PROMOCION COMUNITARIA GALERNA O.N.G. GALERNA	PSA - QUILPUE VILLA ALEMANA	PSA - QUILPUE VILLA ALEMANA
CORPORACION DE APOYO A LA NINEZ Y JUVENTUD EN RIESGO SOCIAL CORPORACION LLEQUEN	PLA - LLEQUEN TALCAHUANO	PLE - LLEQUEN ÑUBLE
CORPORACION DE FORMACION LABORAL AL ADOLESCENTE - CORFAL	SBC - PROYECTO EN BENEFICIO DE LA COMUNIDAD Y REPARACION DEL DAÑO	PLA - AMUYKIPAÑA
CORPORACIÓN DE OPORTUNIDAD Y ACCION SOLIDARIA OPCION	SBC - REPARATORIAS CORDILLERA	PLE - IQUIQUE

CORPORACIÓN DE REHABILITACIÓN DE MENORES ADICTOS AMANECER DE CALAMA	MCA - PROGRAMA DE MEDIDAS CAUTELARES AMBULATORIAS KUNZA YACKUS	MCA - PROGRAMA DE MEDIDAS CAUTELARES AMBULATORIAS KUNZA YACKUS
CORPORACIÓN EDUCACIONAL ABATE MOLINA DE TALCA	MCA - INFRACTORES DE LEY PENAL EN GENERAL TALCA	PSA - LINARES CAUQUENES
CORPORACIÓN GABRIELA MISTRAL	SBC - MEDIACION Y SERVICIOS COMUNITARIOS	PLE - LIMARI
CORPORACION PARA LA ORIENTACION, PROTECCION Y REHABILITACION DEL MENOR PROMESI	PLA - PROMESI COLINA	MCA - SECTOR ORIENTE PROMESI
CORPORACIÓN SERVICIO PAZ Y JUSTICIA - SERPAJ CHILE	SBC - MEDIACION Y SERVICIO A LA COMUNDAD IQUIQUE	MCA - CURICO
CORPORACIÓN SOCIAL Y EDUCACIONAL RENASCI	SBC - RENACER	PLE - PROGRAMA LIBERTAD ASISTIDA ESPECIAL
FUNDACIÓN CONSEJO DE DEFENSA DEL NINO	SBC - CODENI LOS RIOS	PSA - CODENI PUERTO MONTT
FUNDACIÓN ESPERANZA	MCA - MAGALLANES Y ANTARTICA CHILENA	PLA - REGION DE MAGALLANES Y ANTARTICA CHILENA
FUNDACION LA FRONTERA	PSA - WELIWEN	PSA - WELIWEN
FUNDACIÓN NACIONAL PARA LA DEFENSA ECOLOGICA DEL MENOR DE EDAD FUNDACION (DEM)	MCA - DEM SANTIAGO NORTE	PLA - INDEPENDENCIA - DEM
FUNDACIÓN SOCIAL NOVO MILLENNIO	PLA - IGNACIO GARAU	SBC - PROGRAMA SBC Y RD PROVINCIA DE ÑUBLE
FUNDACIÓN TIERRA DE ESPERANZA	MCA - CAUTIN	PLE - CORDILLERA COSTA
MISION EVANGELICA SAN PABLO DE CHILE	SBC - PROGRAMA DE MEDIACION Y SERVICIO EN BENEFICIO A LA COMUNIDAD	PLA - PROVINCIA DE BIO BIO
ORGANIZACIÓN COMUNITARIA FUNCIONAL CENTRO CULTURAL Y EDUCACIONAL ARCADIA	MCA - PROGRAMA DE MEDIDAS CAUTELARES AMBULATORIAS SAN ANTONIO	PLA - PROGRAMA DE LIBERTAD ASISTIDA SAN ANTONIO
ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL DE DESARROLLO HUMANO O O.N.G. PROYECTA	PLE - PROYECTA CHILOE	PSA - PROYECTA CHILOE
PARROQUIA SAGRADO CORAZON DE JESUS DE CORONEL	PLA - TERESA DE CALCUTA CORONEL LOTA	PLE - TERESA DE CALCUTA CORONEL - LOTA

Solamente en tres casos no se analizaron dos expedientes por OCA:

-O.N.G. Proyecta, que no adjuntó el expediente de PLE-Proyecta Chiloé.

-Corporación Gabriela Mistral, que no adjuntó el expediente de SBC- Mediación y Servicios Comunitarios.

-O.N.G. Galerna, que adjuntó solo un expediente de PSA-Quilpué Villa Alemana, en vez de dos.

En base a esto, la composición de la muestra según línea programática analizada se resume en la siguiente tabla:

Tabla 2. Expedientes según tipo de proyecto

Línea Programática	**Expedientes Revisados**
MCA	8
PSA	11
SBC	9
PLE	10
PLA	11
TOTAL	**49**

Por último, se requirió que los proyectos adjuntaran al menos los siguientes documentos:

- ✓ Ficha de Ingreso
- ✓ Cartilla o Folleto de Derechos
- ✓ Plan de Intervención Preliminar
- ✓ Plan de Intervención Definitivo
- ✓ Informes de Avance Trimestrales
- ✓ Registros de Intervención
- ✓ Instrumentos Diagnósticos
- ✓ Informe o Ficha de Egreso
- ✓ Informes de Incumplimiento

Para sistematizar el análisis se construyeron fichas que estructuraron la búsqueda y evaluación de los contenidos. Las fichas se diferenciaron de acuerdo a cada programa estudiado. A continuación, se exponen los hallazgos de acuerdo a cada línea programática.

Se debe tener en cuenta que las carpetas y su contenido adjunto fueron seleccionadas por los profesionales de cada proyecto, por lo que los datos analizados poseen un evidente sesgo de selección. Es por esto que una hipótesis plausible es que los datos analizados corresponden al "mejor escenario", en el sentido de que los expedientes analizados son probablemente los que poseen información más completa y ordenada.

En relación a esto es fundamental señalar que la información requerida no está sistematizada en la plataforma de SENAINFO, lo que llama la atención considerando que son documentos claves para

el desarrollo de cada sanción o medida. En cambio, la realidad fue contar con un conjunto de documentos de cada OCA parcializados, sin un orden identificable, correspondiente a más de un usuario en un mismo archivo y contenidos en diferentes formatos (PDF, Word, JPG y Excel, entre otros), haciendo engorroso gestionar, ordenar, analizar y sistematizar la información recolectada. Además, es importante destacar que no existe una forma estandarizada para registrar la información, puesto que para todos los documentos cada OCA contaba con su propio formato, variando estos en orden, profundidad y contenido.

La estructura de las Fichas para el análisis se construyó en base a 4 áreas:

1. Documentos Requeridos: En esta área se evaluó si el expediente de ejecución contiene o no el documento requerido a través de las alternativas SI y NO.

2. Indicadores: Área referente a los diferentes indicadores que reflejan algunos aspectos específicos del programa por ejemplo el N° de delegados, la duración de la sanción o la presencia de otros significativos en la entrevista de inicio. Para el análisis de aquellos indicadores que no posibilitaban una respuesta de SI o NO se calcularon los promedios y modas de resultados del análisis.

3. Caracterización de la Intervención: En esta área se consideraron por un lado los cuatro componentes de la intervención según la LRPA, los cuales debiesen estar presentes en toda intervención con adolescentes y jóvenes infractores de ley. Por otro lado, se busca indagar respecto a las áreas de intervención de los programas Educación, Salud y Trabajo, puesto que estos son considerados como un derecho básico de los usuarios que se debe respetar. Por último, se hace mención al Diagnóstico, sus instrumentos y acciones, y a los tipos de intervenciones realizadas con los usuarios.

4. Formato de Información: En esta área se evaluó la calidad del formato de la información contenida en el expediente de ejecución a través de una Escala Likert con las opciones: Excelente, Bueno, Regular, Malo y Muy Malo, sumándole la alternativa “No aplica” para los casos en que el documento no hubiera sido adjuntado en el expediente individual por lo que no es posible evaluarlo.

Sumado a esto se agregó la alternativa “no aplica” para aquellos casos en que el expediente no contara con el documento o este no hubiera sido requerido para el análisis.

Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo
El documento se puede leer con claridad, es sencillo acceder a la información sustancial, puesto que está ordenado y completo. Además, cuenta con otro tipo de informaciones que no se encuentra en el promedio de los documentos.	El documento se puede leer con claridad, sin embargo, la información se encuentra desordenada, aunque sí cuenta con lo sustancial del documento.	El documento se puede leer con claridad, sin embargo, la información no está completa, faltando elementos sustanciales que son parte clave de la finalidad del documento.	El formato del documento no permite leer con claridad puesto que no se entiende la letra y esta desordenado. Además, la información está incompleta y no es posible rescatar lo sustancial del documento.	El documento no se puede leer con claridad, aparte de tener una letra ilegible cuenta con rayados y tachas de palabras. Además, está desordenado, se mezclan los papeles de diferentes usuarios impidiendo conocer la información que efectivamente se estaba buscando.

3.1.1 Expedientes de Ejecución PLA y PLE

A nivel general, los expedientes de PLA y PLE enviados por las diferentes organizaciones son los más completos en documentación.

A continuación, se expone una ficha para cada programa, con las áreas e indicadores analizados y los resultados consolidados de los expedientes analizados. En total se analizaron 10 carpetas de PLA y 11 de PLE:

Ficha Consolidada PLA	**Alternativas**		
I. Documentos Requeridos	SI	NO	No aplica
Ficha de ingreso	10		
Plan de trabajo/Protocolo/PII PRELIMINAR	2	8	
Plan de trabajo/Protocolo/PII DEFINITIVO	9	1	
Informes de avance	8	2	
Informes de avance trimestrales	6	4	
Informe de egreso/Ficha de egreso	8	2	
Registros de intervención	10		
Cartilla /Folleto deberes y derechos	5	5	
Mención a la confidencialidad en algún documento	4	6	
II. Indicadores	SI	NO	No aplica
Duración de la sanción decretada	Entre 1 mes y 18 meses. Promedio: 10 meses		
N° Delegados durante la sanción	Promedio: 1,8. Moda: 1		
N° de entrevistas de profundización diagnóstica	Promedio: 2,6. Moda: 0 y 2		
Registro de visita domiciliaria al inicio	6	4	
N° de otras visitas domiciliarias (sin incluir la de ingreso)	Promedio: 2,9. Moda: 0		
Participación otros significativos al ingreso	5	5	
Participación otros significativos en instancias distintas del ingreso	7	3	
N° de informes de incumplimiento	0		
Plazo total de incumplimiento	0		
III. Caracterización de la Intervención	SI	NO	No aplica
Se interviene área salud	5	4	1
Se interviene área educación	8	1	1
Se interviene área laboral	4	2	4
Componente Responsabilización	9	1	
Componente Habilitación	8	2	
Componente Integración	9	1	
Componente Reparación		10	
Aplica instrumentos estandarizados ¿Cuál?	5	5	

Evalúa factores de riesgo con encuesta o check list	5	4	1			
Consigna factores de riesgo en PII	6	3	1			
Identifica factores de riesgo	8	1	1			
Identifica fortalezas	8	1	1			
Aplica módulos de intervenciones o talleres individuales	8	2				
Aplica módulos de intervenciones o talleres grupales	3	7				
IV. Formato de información	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy malo	No aplica
Ficha de ingreso	2	4	3	1		
Plan de trabajo/Protocolo/PII PRELIMINAR	1		2			7
Plan de trabajo/Protocolo/PII DEFINITIVO	1	4	4			1
Informes de avance	2	1	6			1
Informe de egreso/Ficha de egreso	3	1	3			3
Registros de intervención	2	3	4	1		
Cartilla /Folleto deberes y derechos	2	2				6

Ficha Consolidada PLE	**Alternativas**		
I. Documentos Requeridos	SI	NO	No aplica
Ficha de ingreso	9	2	
Plan de trabajo/Protocolo/PII PRELIMINAR	6	5	
Plan de trabajo/Protocolo/PII DEFINITIVO	10	1	
Informes de avance	11		
Informes de avance trimestrales	10	1	
Informe de egreso/Ficha de egreso	8	3	
Registros de intervención	10	1	
Cartilla /Folleto deberes y derechos	2	9	
Mención a la confidencialidad en algun documento	2	9	
II. Indicadores	SI	NO	No aplica
Duración de la sanción decretada	Entre 1 año y 3 años. Promedio: 2 años		
N° Delegados durante la sanción	Promedio: 2. Moda: 2		
N° de entrevistas de profundización	Promedio: 2,7. Moda: 0		

diagnóstica						
Registro de visita domiciliaria al inicio	6	5				
N° de otras visitas domiciliarias (sin incluir la de ingreso)	Promedio: 4,6. Moda: 0					
Participación otros significativos al ingreso	8	3				
Participación otros significativos en instancias distintas del ingreso	11					
N° de informes de incumplimiento	Promedio: 0,3. Moda: 0					
Plazo total de incumplimiento	Caso 1: 2 meses- Caso 2: 4 meses					
III. Caracterización de la Intervención	SI	NO	No aplica			
Se interviene área salud	7	3	1			
Se interviene área educación	10		1			
Se interviene área laboral	8	2	1			
Componente Responsabilización	9	2				
Componente Habilitación	8	3				
Componente Integración	10	1				
Componente Reparación	5	6				
Aplica instrumentos estandarizados	6	4	1			
¿Cuál?						
Evalúa factores de riesgo con encuesta o check list	6	4	1			
Consigna factores de riesgo en PII	10	1				
Identifica factores de riesgo	7	2	2			
Identifica fortalezas	7	2	2			
Aplica módulos de intervenciones o talleres individuales	8	3				
Aplica módulos de intervenciones o talleres grupales	6	5				
IV. Formato de información	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy malo	No aplica
Ficha de ingreso	3	2	4			2
Plan de trabajo/Protocolo/PII PRELIMINAR	3	1	3			4
Plan de trabajo/Protocolo/PII DEFINITIVO	3	4	3			1
Informes de avance	5	3	3			
Informe de egreso/Ficha de egreso	3	2	3			3
Registros de intervención	3	5	1	1		1
Cartilla /Folleto deberes y derechos		3			1	7

En primer lugar, se puede concluir que la mayoría de las Organizaciones cuentan con una Ficha de Ingreso relativamente completa, considerando las diferentes áreas del joven: individual, familiar, escolar, laboral, salud, etc. En algunos casos se pueden observar fichas más ordenadas y sistematizadas en formato digital, a diferencia de otras que fueron completadas a mano y contienen borrones y tachados, viéndose la información desordenada y poco clara. A pesar de esto, la ficha de ingreso es el documento más estandarizado y similar entre OCAs.

Respecto a la Cartilla o Folleto de Derechos, menos del 50% de las Organizaciones lo adjuntaron dentro de los archivos contenidos en el expediente individual, sin embargo, en el 95% de quienes las adjuntaron se menciona el derecho a la Confidencialidad, dándole una importancia crucial en el programa.

Un hallazgo relevante es que, al comparar los Planes de Intervención, existiría una estandarización en su diseño, en el sentido que parecen planteados bajo un "formato tipo" en la mayoría de las carpetas analizadas, siendo éste común para todas las OCAs. En la misma línea, llama la atención que aun cuando en los casos de las sanciones de más de un año se puede optar a modificar el plan de intervención tras la profundización diagnóstica, se observa que esto no sucede en los casos analizados.

No obstante lo anterior, gran parte de los Planes de Intervención Individuales resultan bien calificados desde el punto de vista de su formato (Ver área 4 de las Fichas Consolidadas de PLA y PLE), considerando una buena redacción y orden, ya que en la mayoría de los casos se plantea primero una síntesis diagnóstica del usuario a partir de la aplicación de varios instrumentos, identificando riesgos y fortalezas del mismo, su contexto y características individuales. Es fundamental destacar que en algunos casos, los riesgos y fortalezas planteados parecen ser algo ambiguos y subjetivos, siendo algunos más parte de la percepción del delegado acerca del contexto del usuario, que identificados a través de un proceso diagnóstico estructurado, lo que podría significar que la identificación de los riesgos y fortalezas varíen según la cercanía y profundidad del vínculo usuario-delegado.

En relación a los objetivos de intervención, los más mencionados son: Responsabilización, Habilitación e Integración, siendo todos frecuentemente incorporados en el diseño de la intervención, además de observables en el registro de intervenciones, puesto que en algunos casos, queda consignado qué componente se está trabajando. Pero sucede lo opuesto con el componente de Reparación puesto que menos del 50% de las Organizaciones lo considera y éste tampoco se ve reflejado en las intervenciones realizadas, lo que constituye un hallazgo relevante.

Sobre las áreas de intervención, se puede concluir que Educación es el área más intervenida, ya que casi en el 100% de los casos se encuentra mencionada en un objetivo del Plan de Intervención, o bien, se puede observar la intervención en este ámbito en el registro de intervenciones que aluden a coordinación con red de educación, intervención con profesor, inclusión en exámenes libres u otros. El área de Salud es la segunda área más mencionada, en alrededor de un 60%, considerando tanto tratamiento de drogas como coordinaciones en el área de salud física. Por último, el área laboral es la menos intervenida, mencionada un 50% de los expedientes de PLE y PLA, sin embargo, esto se condice con que gran parte de los usuarios de la muestra obtenida de expedientes son menores de edad, por lo que no aplica realizar gestiones laborales, sino promover principalmente la reinserción escolar.

En referencia a la intervención se puede concluir que en más del 80% de los expedientes analizados se registra el desarrollo de talleres o módulos de intervención individuales: habilidades sociales, género, sexualidades, entorno y grupos de pares, otros significativos, etc. En cambio, respecto a módulos o talleres grupales, en el caso de PLA se registran en menos de un 30% de los expedientes, a diferencia de PLE donde el 50% menciona su realización, sin embargo, a partir de los registros de intervención se puede señalar que las actividades grupales son poco comunes en ambos programas.

En cuanto a los informes de avance *trimestrales*, -que es la periodicidad del monitoreo de los casos requerida por SENAME-, es posible concluir que la gran mayoría de las OCAs cuenta con documentos de manera trimestral. En esta materia existen algunas excepciones, de proyectos que a pesar de que no adjuntaron todos los informes contienen el certificado de haberlo enviado a tribunales. Ahora bien, al indagar en el contenido de estos documentos, se observa que en algunos casos los informes son poco profundos y/o similares en cada trimestre, por lo que no darían cuenta de un monitoreo efectivo de los usuarios. Esto último contrasta con otros proyectos que cuentan con informes detallados, en los que se especifican objetivos, avances y logros pendientes para el próximo periodo, entre otros aspectos.

En referencia a los Registros de Intervención, todas las Ocas cuentan con éstos de forma regular, sin embargo, existe gran diferencia en el formato de registro puesto que mientras algunas cuentan con fichas de registro exhaustivas, concretas y ordenadas, otros casos cuentan con una hoja de registro mensual donde se describe muy brevemente la intervención o gestión realizada y su objetivo, pero sin detalles de ésta. Respecto a esto hay que señalar que a partir de la Circular N°7, que exige el registro y la firma de cada intervención por el usuario, posiblemente van a cambiar los formatos de las fichas de registro de intervención.

A continuación, se sistematiza la información contenida en las diferentes fichas de registro analizadas:

Tabla 3. Sistematización fichas de registro

Participantes de la Actividad	✓ Usuario ✓ Delegado ✓ Otros Profesionales ✓ Otros
Tipo de Actividad	✓ Individual ✓ Grupal
Dimensión	✓ Intervención directa con el joven ✓ Intervención Familiar o con un tercero significativo ✓ Intervención Comunitaria ✓ Gestión Técnica Administrativa ✓ Otro
Componente	✓ Responsabilización ✓ Habilitación ✓ Integración ✓ Reparación
Ámbito de Intervención	✓ Violencia ✓ Personas y Entornos Significativos

	✓ Educación ✓ Laboral ✓ Salud ✓ Manejo de caso ✓ Otro
Objetivo de la Actividad	Referente a lo que se busca lograr con la actividad.
Técnica o Instrumento utilizado	✓ Entrevista ✓ Taller ✓ Instrumento diagnóstico ✓ Otro
Descripción de la Actividad	Breve descripción de lo realizado.
Conclusiones	✓ Observaciones ✓ Acuerdos ✓ Tareas ✓ Compromisos
Próxima Actividad	✓ Tipo ✓ Fecha ✓ Hora

Por último, es fundamental mencionar que en los Registros de Intervención se puede observar la poca dedicación que algunos le entregan a esta labor puesto que en muchos casos la descripción de la actividad se realiza en la redacción de alrededor de 4 líneas, lo que probablemente no refleja todo lo realizado durante la entrevista o intervención. Además, muchas veces son repetitivas y una copia exacta entre un registro y otro.

En relación a los Instrumentos de Diagnóstico, el 50% incorpora y adjunta instrumentos estandarizados, expuesto en la siguiente tabla:

Tabla 4. Instrumentos de Diagnóstico Adjuntados o Mencionados en Expedientes de Ejecución

- ✓ **Línea de vida**
- ✓ **Eco mapa**
- ✓ **Aplicación de pauta PIE**
- ✓ **IGI-J**
- ✓ **Pauta de Evaluación de Riesgo**
- ✓ **Factores Positivos Correctivos y Protectores**
- ✓ **Test de Roscharch**
- ✓ **Escala de gravedad de compromiso delictivo**
- ✓ **FERR (Ficha de Evaluación de recursos y riesgos de comportamiento desadaptativo)**
- ✓ **MILLON MACI (apreciación psicológica)**
- ✓ **Instrumento CACSA**
- ✓ **DEPADO (Pauta de tamizaje - consumo de drogas)**
- ✓ **Cuestionario de Habilidades de relación interpersonal**
- ✓ **Cuestionario sobre comportamiento agresivo**
- ✓ **Escala de Asertividad, Escala de Empatía**

- ✓ **Cuestionario de Diagnóstico de Depresión**
- ✓ **Escala de Soledad**
- ✓ **Escala de Comunicación entre padres-adolescentes**
- ✓ **Escala de auto concepto**
- ✓ **Escala de autoestima global**
- ✓ **FACES III**
- ✓ **Escala de delincuencia autorevelada**
- ✓ **Cuestionario Apgar familiar**
- ✓ **Instrumento de sospecha diagnóstica**
- ✓ **Sócrates 8D**
- ✓ **Patrón de consumo**
- ✓ **Ficha de diagnóstico familiar**
- ✓ **Compromiso Bio Psicosocial.**

En relación a la cantidad de entrevistas de profundización diagnóstica no se tiene claridad puesto que no se registran cabalmente en los expedientes de ejecución, sin embargo, entre quienes si lo hacen el promedio es de 2 entrevistas, aunque en otros llega hasta 7. Esto se ve en parte reflejado en el Plan de Intervención, donde se identifican las principales fortalezas y riesgos de los usuarios.

Respecto a las visitas domiciliarias, en torno al 50% registra una visita al inicio de la sanción al igual que otras visitas durante el resto de la sanción. Por otro lado, la participación de los "otros significativos" se mantiene a lo largo de la sanción, ya que más del 60% registra la presencia de un adulto en la entrevista de ingreso, y el mismo porcentaje para participación de "otros significativos" en diferentes instancias a lo largo de la sanción, considerando contactos directos e indirectos, los cuales es común que sean realizados como acciones de rescate, al igual que las visitas domiciliarias diferentes a la del inicio.

Por último, destacar que en casos excepcionales, la etapa diagnóstica incorpora la evaluación psicológica de los usuarios documentada en un informe psicológico realizado por un profesional especializado.

En referencia a los informes de egreso, más del 80% de las OCAs lo adjuntan, siendo éstos concisos respecto a lo realizado durante la sanción, consignando el cumplimiento de ésta y término del proceso. Por otro lado, los informes de incumplimiento son poco comunes, apareciendo sólo dos de éstos en las 21 carpetas de PLE y PLA revisadas, posiblemente debido a los sesgos de selección de la información analizada mencionada anteriormente. Además, es en un expediente de PLE donde se registra la única remisión, siendo el caso de un usuario cuya sanción duraba 541 días y estuvo 239 días en el programa, situación identificada como poco común.

Para terminar, es posible decir que, en el caso de PLA, las sanciones duran entre 1 mes y 18 meses, siendo el promedio 10 meses, dentro de los cuales no se registra una alta rotación de delegados, registrando la mayoría 1 delegado durante la sanción. Por otro lado, en el caso de PLE, las sanciones duran entre 1 año y 3 años, siendo el promedio 2 años, dentro de los cuales se identifica una mayor rotación puesto que la mayoría registra 2 delegados durante la sanción.

Por último, mencionar como buena práctica la Encuesta de Satisfacción al Usuario que más de una OCA la contiene en el expediente de ejecución.

3.1.2 Expedientes de Ejecución PSA

A nivel general, los expedientes de PSA son poco exhaustivos al nivel de la intervención, variando cabalmente en el nivel de profundidad de los expedientes.

A continuación, se expone la ficha consolidada de PSA, con las áreas e indicadores analizados y los resultados consolidados de los expedientes analizados. En total se analizaron 8 carpetas de PSA:

Ficha Consolidada PSA

	Alternativas		
I. Documentos Requeridos	SI	NO	No aplica
Ficha de ingreso	8		
Plan de trabajo/Protocolo/PII DEFINITIVO	7	1	
Informes de avance	5	3	
Informe de egreso/Ficha de egreso	5	3	
Registros de intervención	8		
Cartilla /Folleto deberes y derechos	3	5	
Mención a la confidencialidad en algún documento	1	7	
II. Indicadores	SI	NO	No aplica
Duración de la sanción decretada	Entre 6 meses y 2 años. Moda: 1 año		
N° Delegados durante la sanción	Promedio: 2,7. Moda: 3		
N° de entrevistas de profundización diagnóstica	Promedio: 2,6. Moda: 0		
Registro de visita domiciliaria al inicio	3	5	
N° de otras visitas domiciliarias (sin incluir la de ingreso)	Promedio: 0,625. Lo más común: 0		
Participación otros significativos al ingreso	8	0	
Participación otros significativos en instancias distintas del ingreso	8	0	
N° de informes de incumplimiento	0		
Plazo total de incumplimiento	0		
III. Caracterización de la Intervención	SI	NO	No aplica
Se interviene área salud	3	5	
Se interviene área educación	5	3	
Se interviene área laboral	3	5	
Componente Responsabilización	6	2	
Componente Habilitación	4	4	

Componente Integración	4	4				
Componente Reparación	1	7				
Aplica instrumentos estandarizados	3	5				
¿Cuál?						
Evalúa factores de riesgo con encuesta o check list		8				
Consigna factores de riesgo en PII	6	2				
Identifica factores de riesgo	3	5				
Identifica fortalezas	3	5				
Aplica módulos de intervenciones o talleres individuales	5	3				
Aplica módulos de intervenciones o talleres grupales	2	6				
IV. Formato de la Información	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy malo	No aplica
Ficha de ingreso		3	4	1		
Plan de trabajo/Protocolo/PII PRELIMINAR		2	1			6
Plan de trabajo/Protocolo/PII DEFINITIVO		6	2			
Informes de avance		2	3	1		2
Informe de egreso/Ficha de egreso	1	3		1		3
Registros de intervención		6	2			
Cartilla /Folleto deberes y derechos	1	1				6

En primer lugar, se puede concluir que la mayoría de las Organizaciones cuentan con una Ficha de Ingreso de similares características a la descrita en PLA y PLE.

Respecto a la Cartilla o Folleto de Derechos, menos del 50% de las Organizaciones lo adjuntaron dentro de los archivos contenidos en el expediente individual, y por otro lado quienes lo adjuntaron el 90% no menciona el derecho a la Confidencialidad.

En relación al Plan de Intervención se puede concluir que en general son de menor profundidad que en PLA y PLE, posiblemente porque PSA es una medida y no una sanción por lo que no se puede sobre intervenir a los jóvenes ya que estos son considerados inocentes. Aun así, en el 75% se puede identificar el componente de Responsabilización, no así los componentes de Integración y Habilitación que se presentan solo en el 50% de los expedientes analizados. Por último, el componente de Reparación solo es mencionado una vez.

Al mismo tiempo, el área de intervención más mencionada es Educación en un 50% de los expedientes, a diferencia de Salud y Laboral que solo fueron mencionadas por el 37%. Respecto a Salud es importante mencionar que PSA no cuenta con convenios para tratamiento de drogas por lo que posiblemente no existen muchas intervenciones o coordinaciones en esa área. Por otro lado, respecto al área Laboral vuelve a verse limitada la intervención por la edad de los usuarios pertenecientes a la muestra, siendo la mayoría menores de edad.

Considerando la menor intensidad de la intervención en PSA es que se podría describir los planes de intervención como documentos menos detallados, en menos del 40% de los casos cuentan con una síntesis de riesgos y fortalezas del usuario, sin embargo, esta es realizada de manera muy superficial, sin indagar mucho en el contexto del joven y tampoco en sus características individuales. Además, la mayoría posee objetivos muy generales y actividades descritas muy brevemente. Por último, a diferencia de PLA y PLE, no parece existir un "documento" tipo para el registro de esta información, pues cada OCA usa un formato diferente, partiendo por el título del documento que en algunos casos es "Plan de Trabajo" y en otros "Plan de Intervención".

En referencia a la intervención misma, se puede concluir que más del 50% realiza talleres o módulos individuales, considerando intervenciones socioeducativas con el usuario que sean un insumo para el cumplimiento de los objetivos; sin embargo, solo el 25% menciona alguna actividad o taller grupal, siendo ésta una práctica poco común en todos los programas.

En cuanto a los informes de avance, en más del 50% se incluyen siendo estos en algunos casos ordenados y concisos respecto al avance de los objetivos planteados posiblemente porque estos también son menos exhaustivos en el Plan de Trabajo, pero en otros casos son poco profundos y repetitivos entre los diferentes informes.

En referencia a los Registros de Intervención, todas las Ocas cuentan con éstos, sin embargo, al igual que PLE y PLA, existe gran variedad en las formas de registro, aunque en general la mayoría realiza un registro completo y descriptivo de la intervención realizada, presentándose de manera ordenada y clara. Aun así, sería importante contar con una ficha de diagnóstico estandarizada que contenga lo planteado anteriormente.

Respecto a los Instrumentos Diagnósticos, solo 3 de los 8 expedientes contenían algún instrumento siendo éstos: DEP ADO (mencionado 3 veces), MACI (Inventario Clínico para adolescentes), Test de Autoestima (Bell). En este sentido no se pueden analizar si los programas realizan un diagnostico profundizado, pero si en algunos casos se pueden encontrar algunos riesgos y fortalezas descritos brevemente en el Plan de Trabajo.

Por otro lado, en cuanto a las Visitas Domiciliarias, menos del 40% registra una visita al inicio del programa y menos del 20% menciona otras visitas domiciliarias durante el desarrollo del programa. Por otro lado, la participación de los "Otros Significativos" aparece con un 100% de mención tanto en la entrevista de ingreso, como en otras instancias durante el transcurso de la sanción.

Respecto al Informe o Ficha de Egreso, más del 50% de los expedientes contienen este documento, sin embargo, hay casos en que la "Ficha única de egreso" no contiene mucha información, siendo poco descriptivos en relación al cumplimiento de los objetivos y el desarrollo de la intervención. También se pudo identificar un caso de remisión, de un usuario que debía cumplir dos años y finalmente estuvo solo uno en el programa. Por otro lado, no se registra ningún incumplimiento en los casos analizados.

Para terminar, en base a los 8 expedientes analizados es posible decir que el Programa de Salidas Alternativas puede durar entre 6 meses y 2 años siendo lo más común 1 año.

Finalmente mencionar que el promedio de delegados de PSA es de 2,6, siendo lo más común que el usuario tenga 3 delegados diferentes durante el cumplimiento del programa.

3.1.3 Expedientes de Ejecución SBC

En el caso de SBC se requirieron documentos específicos del programa que no habían sido mencionados anteriormente.

A continuación, se expone la ficha consolidada de SBC, con las áreas e indicadores analizados y los resultados consolidados de los expedientes analizados. En total se analizaron 9 carpetas de SBC:

Ficha Consolidada SBC

	Alternativas		
I. Documentos Requeridos	SI	NO	No aplica
Ficha de ingreso	8	1	
Protocolo de Prestación de Servicios	9		
Plan de Trabajo	5	4	
Informes de avance	5	4	
Informes de avance mensuales	4	1	4
Informe de egreso/Ficha de egreso	9		
Registros de intervención	9		
Cartilla /Folleto deberes y derechos	9		
Mención a la confidencialidad en algún documento	6	3	
II. Indicadores	SI	NO	No aplica
Duración de la sanción decretada	Moda: 30 horas		
N° Delegados durante la sanción	Promedio: 1,3. Moda: 1		
N° de entrevistas de profundización diagnóstica	Promedio: 0,7. Moda: 0		
Registro de visita domiciliaria al inicio	6	3	
N° de otras visitas domiciliarias (sin incluir la de ingreso)	Promedio: 2,6. Moda: 0		
Participación otros significativos al ingreso	6	3	
Participación otros significativos en instancias distintas del ingreso	7	2	
Meses transcurridos desde el ingreso al programa hasta el inicio del servicio (SBC)	Entre 1 y 5 meses		
N° de informes de incumplimiento	1		
Plazo total de incumplimiento	0		
III. Caracterización de la Intervención	SI	NO	No aplica

Se interviene área salud	2	7				
Se interviene área educación	1	8				
Se interviene área laboral	1	7	1			
Componente Responsabilización	6	3				
Componente Habilitación	5	4				
Componente Integración	5	4				
Componente Reparación	4	5				
Aplica instrumentos estandarizados	6	3				
¿Cuál?						
Evalúa factores de riesgo con encuesta o check list	1	4	4			
Consigna factores de riesgo en PII	3	3	3			
Identifica factores de riesgo	4	1	4			
Identifica fortalezas	4	1	4			
Aplica módulos de intervenciones o talleres individuales	2	7				
Aplica módulos de intervenciones o talleres grupales		9				
Actividad es desarrollada en el entorno del joven			9			
Actividad promueve el trabajo colaborativo	1	8				
Actividad promueve desarrollo de habilidades cognitivas		9				
Actividades mencionadas	• Apoyo en pintura y limpieza de infraestructura • Limpieza de cancha, traslado de implementos deportivos y apoyo a los jugadores en entrega de agua u otros • Labores de pintura dentro del espacio comunitario • Forrar y reparar libros • Apoyo en funciones de aseo y mantención • Mantención del recinto • Labores de Jardinería • Mantención del lugar (cote de pesto, realización de cerco y pintado de reja)					
Se adjunta protocolo de prestación de servicio suscrita por partes involucradas	9					
Se adjunta cronograma de actividades	4	5				
Se adjunta ficha o medio de verificación de asistencia al servicio	7	2				
Cantidad de horas de trabajo diario (n°)	Entre 2 y 4					
Servicio cumple con requisitos de la OIT	9					
IV. Formato de Información	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy	No

					malo	aplica
Ficha de ingreso	1	3	2	3		
Protocolo de Prestación de Servicios	1	4	3		1	
Plan de Trabajo		2	3			
Informes de avance		1	1	3		4
Informe de egreso/Ficha de egreso	1	5	1	2		
Registros de intervención		4	3	2		
Cartilla /Folleto deberes y derechos	3	3	3			

En primer lugar, señalar que casi el 100% de los expedientes analizados cuentan con la Ficha de Ingreso, sin embargo existe una gran brecha entre éstas puesto que en algunos casos la ficha se componía de las características y antecedentes del usuario en las distintas áreas: Individual, Comunitario, Escolaridad, Otros significativos, Antecedentes Judiciales entre otros temas que brindan bastante información respecto del usuario, a diferencia de otras fichas que no entregan más información que los datos personales del usuario, de su sanción y de alguna persona relacionada.

En relación a la cartilla de derechos y deberes, sería importante destacar que este documento u otro similar se encontró en el 100% de los expedientes, y a pesar de que en algunos casos no se hacía mención a la Confidencialidad en el documento propio de los derechos, sí contaban con un documento aparte llamado "Compromiso de Confidencialidad" en el cual se le exige a la Institución donde se va a realizar el Servicio Comunitario el resguardo de toda información de joven y completa confidencialidad durante la duración de las actividades, reflejo de la importancia de este derecho dentro de SBC.

Por otro lado, los expedientes de ejecución de SBC requieren también el Protocolo de Prestación de Servicios, documento que fue adjuntado por el 100% de las Organizaciones. En este se explícita la cantidad de horas a cumplir y las labores a realizar por el joven, siendo firmado por todas las partes: Usuario, representante de la Institución donde va a trabajar y el delegado o representante de la OCA. Este documento funciona como un Contrato de Trabajo formal y también difiere en su formato según el Organismo Colaborador.

Respecto al Plan de Trabajo aproximadamente el 50% de los expedientes analizados contiene el documento. En base a esta muestra podemos decir que una vez más se observan diferencias entre un documento y otro puesto que en unos casos el Plan de Trabajo contiene una síntesis diagnóstica informativa, hacen mención a los 4 componentes de la LRPA, se plantean actividades y resultados esperados, en cambio en otros simplemente se plantean algunos datos del joven, y una descripción breve de algunos objetivos y actividades. Además, es posible observar que en general gran parte de las actividades se relacionan con velar por el cumplimiento del servicio comunitario por lo que no es posible observar gran intervención socioeducativa.

En relación a esto lo componentes de la LRPA se pueden observar en el 50% de los expedientes, excepto Reparación que casi no es mencionado. Al mismo tiempo, a diferencia de los otros programas, las áreas de intervención: Educación, Salud y Laboral son mencionadas en menos del 20% de los expedientes, reflejo de la poca intervención socioeducativa que se realiza en SBC,

enfocándose casi completamente en el desarrollo de la actividad misma. Así mismo se observa en menos del 20% desarrollo de módulos o talleres individuales, y en ninguna se registra una actividad grupal.

Un aspecto único de los expedientes individuales de SBC refiere al tipo de actividades que realizan los jóvenes para cumplir con las horas decretadas y las características de éstas. A continuación, se presenta un cuadro resumen de las actividades mencionadas en los expedientes:

Tabla 5 Actividades SBC

- **Apoyo en pintura y limpieza de infraestructura**
- **Limpieza de cancha, traslado de implementos deportivos y apoyo a los jugadores en entrega de agua u otros**
- **Labores de pintura dentro del espacio comunitario**
- **Forrar y reparar libros**
- **Apoyo en funciones de aseo y mantención**
- **Mantención del recinto**
- **Labores de Jardinería**
- **Mantención del lugar (cote de pesto, realización de cerco y pintado de reja)**

En base a esto se indagó en 3 características específicas que debiera tener la actividad según Orientación Técnica. En primer lugar, que la actividad se realice dentro del entorno del joven no pudo ser analizado producto de que en los expedientes no se menciona. Por otro lado, que la actividad promueva el trabajo colaborativo se registra solo en uno de los expedientes analizados, consignando que el joven realizó la labor de pintura junto a otros jóvenes. Por último, que la actividad promueva el desarrollo de habilidades cognitivas no se registra en ninguno de los expedientes producto de que en general las actividades son del área de la mantención, trabajos manuales y físicos.

En relación a los Informes de Avance se puede decir que el 50% de los expedientes cuentan con el documento y en el caso de SBC este debe realizarse de manera mensual, condición que cumplen quienes cuentan con el Informe. En general el informe menciona cómo se han ido cumpliendo las horas del Servicio Comunitario y cuántas horas faltan, sumado a una breve descripción de otras actividades si es que hay. En uno de los Expedientes se encontró un Informe de Incumplimiento producto de un joven que dejó de asistir a la institución donde debía cumplir sus horas.

Respecto a los Registros de Intervención, el 100% de las OCAs cuenta con éste documento en el cual se puede observar que gran parte de las intervenciones registradas se relacionan con la verificación, supervisión o seguimiento del cumplimiento del joven en el servicio que le corresponde, sumado a acompañamientos a cumplir y en algunos casos acciones de rescate o re encuadre en caso de faltas. Una vez más el formato de las fichas de registro varía según cada programa, existiendo algunas que no mencionan ni el objetivo de la actividad.

Por otro lado, haciendo referencia al Diagnóstico, podemos concluir que en más del 50% de los expedientes se aplica instrumentos estandarizados entre los cuales aparecen los siguientes:

Instrumentos SBC
• Pauta de habilidades e intereses • Tamizaje sospecha diagnóstica • Exploración de habilidades • Actividades y espacios de interés para la inserción comunitaria • Ficha de interés socio educacional • Mis intereses y capacidades • AUDIT • Tamizaje de Consumo Problemático • DEP ADO

Como se puede observar, la mayoría de los instrumentos guardan relación con las habilidades e intereses del joven, siendo esto fundamental para la selección de la actividad puesto que esta debe ser acorde a las capacidades y motivaciones del usuario.

Por otro lado, menos del 20% registra realización de entrevistas de profundización diagnóstica, reflejando los límites de la intervención de SBC, cuyas actividades se relacionan más con el cumplimiento de las horas que con el ámbito socioeducativo.

En relación a las visitas, más del 60% registra una visita domiciliaria al inicio de la sanción, sin embargo, esto decae considerando que en general no se vuelven a realizar visitas excepto que sea con la finalidad de rescate. Al mismo tiempo, la participación de los otros significativos se mantiene durante el desarrollo de Servicio Comunitario puesto que en más del 60% estos participan tanto en el inicio del programa como en otras instancias.

En relación a los informes de egreso, el 100% de los expedientes analizados contiene el documento el cual en general hace mención al cumplimiento del total de las horas decretadas y en algunos casos describe el cumplimiento de los objetivos desarrollados en el plan de trabajo.

Otra información importante y específica de SBC es la cantidad de meses transcurridos desde el ingreso al programa hasta el comienzo de los servicios. De los seis expedientes en que se pudo obtener esta información, 3 registran el comienzo de los servicios un mes después del ingreso, mientras que los otros 3 mencionan: 1 semana, 5 meses y 3 meses. Por otro lado, el 90% de las

sanciones decretaba el cumplimiento de 30 horas, sumado a un caso en que se le acumularon 5 causas teniendo que cumplir 150 horas de Servicio Comunitario.

Por último, mencionar que en la mayoría de los casos no existe rotación de delegado puesto que éste se mantiene durante el transcurso de toda la sanción.

3.1.4 Expedientes de Ejecución MCA

A nivel general, los Expedientes de Ejecución de MCA fueron los con menor cantidad de documentos entre todos los programas. Al ser una medida de supervisión se puede observar un menos desarrollo el diagnóstico y menor intensidad y profundidad en las intervenciones.

Los expedientes analizados fueron 11 y a continuación se presenta la Ficha Consolidada de estos:

Ficha Consolidada MCA

	Alternativas		
I. Documentos Requeridos	SI	NO	No aplica
Ficha de ingreso	11		
Plan de Trabajo	10	1	
Informes de avance	7	4	
Informe de egreso/Ficha de egreso	6	5	
Registros de intervención	11		
Cartilla /Folleto deberes y derechos	5	6	
Mención a la confidencialidad en algún documento	1	10	
II. Indicadores	SI	NO	No aplica
Duración de la sanción decretada	Promedio: 75 días (2,5 meses)		
Duración efectiva de la sanción	Promedio: 210 días (7,1 meses)		
N° Delegados durante la sanción	Promedio: 1,2. Moda: 1		
N° de entrevistas de profundización diagnóstica	Promedio: 0,7. Moda: 0		
Registro de visita domiciliaria al inicio	5	6	
N° de otras visitas domiciliarias (sin incluir la de ingreso)	Promedio: 0,8. Moda: 0		
Participación otros significativos al ingreso	8	3	
Participación otros significativos en instancias distintas del ingreso	7	4	
N° de informes de incumplimiento	0		
Plazo total de incumplimiento	0		
III. Caracterización de la Intervención	SI	NO	No aplica

Se interviene área salud	2	8	1			
Se interviene área educación	7	4				
Se interviene área laboral	1	3	7			
Componente Responsabilización	5	6				
Componente Habilitación	9	2				
Componente Integración	7	4				
Componente Reparación	2	9				
Aplica instrumentos estandarizados	4	7				
¿Cuál?						
Evalúa factores de riesgo con encuesta o check list	2	9				
Consigna factores de riesgo en PII	4	7				
Identifica factores de riesgo	2	9				
Identifica fortalezas	2	9				
Aplica módulos de intervenciones o talleres individuales	11					
Aplica módulos de intervenciones o talleres grupales		11				
Delegado acompaña a instancias judiciales	10	1				
IV. Formato de Información	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy malo	No aplica
Ficha de ingreso		1	6	3	1	
Plan de Trabajo		3	3	4		1
Informes de avance		5	2			4
Informe de egreso/Ficha de egreso		2	2	2		5
Registros de intervención		7	4			
Cartilla /Folleto deberes y derechos		2	3			6

En primer lugar, se puede señalar que el 100% de los expedientes cuenta con la Ficha de Ingreso del joven, sin embargo, en el caso de MCA las fichas en general parecieron ser menos exhaustivas que en los otros programas, siempre mencionando la duración de la investigación, la causa, fecha de la audiencia y la dirección del joven, sin detallar sus características personales y la de su entorno. En algunos casos se mencionan los nombres y datos de contacto de algún otro significativo.

En relación a la cartilla de derechos y deberes cabe destacar que menos del 50% de los expedientes la adjuntaron, y dentro de quienes lo adjuntaron, solo uno hace mención al derecho a la Confidencialidad.

Respecto al Plan de Trabajo, todos los expedientes excepto uno contienen el documento, siendo éste similar al de los otros programas, partiendo por la Síntesis Diagnóstica y luego los objetivos y actividades, como se dijo anteriormente, de manera menos exhaustiva. Por otro lado, en esta Medida no queda claro cómo se van manejando lo tiempos del joven para el cumplimiento de objetivos puesto que la medida es impuesta por el "tiempo que dure la investigación" el cual

muchas veces se extiende incumpliendo con el tiempo designado en un principio. En este sentido, sería fundamental revisar cómo se determinan los objetivos y cómo éstos se van modificando al alargarse el plazo de investigación.

Continuando con el Plan de Trabajo, podemos mencionar que en relación a los componentes de la LRPA pudimos identificar que el más mencionado fue Habilitación, posiblemente producto de la necesidad de "habilitar" los jóvenes para enfrentarse al juicio, generar habilidades sociales y brindar toda la información necesaria. En segundo lugar está Integración, relacionado a las gestiones en educación que los delegados suelen realizar. Luego está Responsabilización, cuya baja en el porcentaje se puede explicar por el hecho de que los jóvenes de MCA son considerados inocentes y no se encuentran en una sanción propiamente tal, sino que están en el proceso de juicio aún. Por último y mencionado en menos de un 20% de las carpetas, nuevamente está Reparación.

Por otro lado, en referencia a las áreas de intervención, Educación vuelve a ser el más mencionado en más de un 60% de los expedientes, quedando Salud y el área Laboral muy por detrás con menos de un 20% de menciones producto de los límites para intervenir al ser medida y no sanción, sumado a los límites de tiempo existentes al depender de los tiempos de investigación.

Para terminar con el Plan de Trabajo, cabe destacar que en el 100% de los expedientes se registran solo intervenciones individuales y ninguna grupal. A modo general se puede observar que la intervención se basa más que nada en el acompañamiento a audiencias y otras instancias del tipo judicial, sumado a la entrega de información a los jóvenes para que comprendan el proceso que están viviendo, los términos, cómo funcionan las audiencias, entre otros. En referencia a esto último, en el 90% de los expedientes se registra el acompañamiento a instancias judiciales por parte de los delegados a los jóvenes.

En cuanto a los informes de avance, más del 50% de los expedientes contienen el documento, siendo éstos informativos respecto al correcto cumplimiento de la sanción y mencionando la fecha de la próxima audiencia por lo que el joven debe permanecer más tiempo en el programa.

En referencia a los Registros de Intervención, el 100% de las carpetas contiene el documento, siendo éstos en general descriptivos de lo realizado, considerando que en muchos casos es acompañamiento, o algún taller informativo de la LRPA.

Respecto a los Instrumentos Diagnósticos, menos del 40% de los expedientes adjuntó alguno, y en el caso de los que hicieron en general se relacionan con el abuso de sustancias, entre estos: DEP-ADO, Tabla de despistaje de la problemática del consumo de alcohol y otras drogas en adolescentes; instrumento de sospecha diagnóstica de consumo de drogas, tamizaje de drogas. Solo en un caso se adjuntó un instrumento diferente: MMIDAS. Esto se condice con el hecho de que menos del 20% identifica riesgos y fortalezas producto de que no se realiza una profundización diagnóstica considerado que el promedio de entrevistas diagnósticas registradas es 0,7.

Por otro lado, en cuanto a las Visitas Domiciliarias, cerca del 40% registran una visita domiciliaria al inicio de la medida, sin embargo, menos del 10% registran otras visitas durante el desarrollo de la misma. Sin embargo, en más del 50% de los casos se registra participación de los "Otros Significativos" tanto al inicio de la medida como en otras instancias, en gran parte al final de la

medida producto de la necesidad de socializar el egreso de la medida que puede ser la derivación a otra medida o sanción.

En relación a esto, el Informe de Egreso, adjuntado en cerca del 50% de los expedientes, en algunos casos viene complementado por la Ficha de Traspaso producto de la derivación al finalizar la Medida Cautelar.

Cabe destacar que en el 100% de los casos la duración de la medida impuesta en un principio no se cumple, extendiéndose el tiempo de permanencia de los jóvenes en el programa, siendo el promedio de días decretados 75 y el promedio de días reales de la medida: 210.

Por último, mencionar que en general no existe una alta rotación de delegados, manteniéndose el mismo delegado a lo largo de toda la medida. Tampoco hay registro de incumplimiento.

CONCLUSIONES

A modo de síntesis se hace imprescindible destacar nuevamente el hecho de que las Organizaciones no cuenten con documentos estandarizados para la realización de los expedientes de ejecución. En todas las líneas programáticas se encontraron los contenidos en diferentes formatos, sin un orden fijo y sobre todo sin una claridad específica del nivel de profundidad con qué se deben construir los documentos o realizar los registros. Por ejemplo, en el caso de los registros de intervención, algunos contaban con un orden especifico, alternativas respecto al tipo de intervención, responsables de la intervención entre otros, en cambio otros documentos contaban con el espacio para hacer un, literalmente, "breve" descripción de la intervención llegando algunos a escribir solamente cuatro líneas sobre un contacto que supuestamente duró una hora. Lo mismo sucede con todos los documentos, Ficha de Ingreso, Planes, Informes, que no cuentan con una forma única de ser realizados por lo que cada OCA hace lo que le parece más conveniente, variando estos en longitud, formato, contenido y nivel de profundidad.

Otro aspecto relevante se relaciona con los componentes de la LRPA: Responsabilización, Habilitación, Integración y Reparación, siendo éste último el que llama la atención al ser incorporado en menos de un 20% de los expedientes individuales analizados. Es importante comentarlo debido al perfil de usuarios con los que se está trabajando, dentro del cual muchos adolescentes y jóvenes ha sido o están siendo vulnerados constantemente por lo que es fundamental hacerse cargo de esa realidad y generar intervenciones que incorporen y trabajen exhaustivamente el objetivo de reparación.

Por otro lado, en cuanto a los instrumentos diagnósticos adjuntados, se puede concluir que PLE y PLA son los programas con más instrumentos estandarizados, reflejo de la profundización diagnóstica que deben hacer para orientar la intervención. En los expedientes de ambos programas se encontraron varios instrumentos estandarizados, principalmente de evaluación de riesgos y fortalezas del usuario. Por otro lado, en SBC se encontraron varios instrumentos de identificación de intereses y habilidades del joven, aspectos claves para la selección de la actividad a realizar por éste.

En relación a esto, en alrededor del 50% de los expedientes se registra una visita domiciliaria al inicio de la sanción. Es importante rescatar que por Orientación Técnica la visita inicial para corroborar domicilio es un requisito para todos los programas. Lo mismo sucede con la participación de "otros significativos" que se registra en un 60% de los expedientes analizados, para lo cual también hay que considerar que la Orientación Técnica lo exige en todos los programas.

Profundizando en la intervención misma, se puede concluir que en general los programas priorizan los talleres o módulos individuales con el usuario sobre los talleres grupales. Esta última es una práctica poco común dentro de los programas analizados.

En el caso específico de MCA es relevante hacer hincapié en la duración de la medida puesto que el promedio de duración decretada inicialmente es de 75 días pero finalmente la duración real es de 210 días lo que afecta directamente el trabajo con el usuario puesto que los objetivos planteados en un principio, calculados para cumplirse en los días decretados, se deben ir modificando a medida que se extiende el proceso de investigación. En este caso sería pertinente indagar en cómo se van adaptando los planes de trabajo al alargue de los procesos judiciales.

Finalmente y a nivel general, los expedientes de ejecución analizados cuentan con la mayoría de los documentos requeridos, algunos realizados con más esfuerzo que otros, apareciendo por ahí algún "copy paste" o registros muy similares unos entre otros, o informes relativamente cortos que finalmente entregan poca información, o documentos incompletos o rellenados a la rápida, todas situaciones que posiblemente son reflejo del exceso de trabajo administrativo con el que conviven los delegados, sumados a la falta de documentos estandarizados y fichas prácticas fáciles y rápidas de llenar para una mayor eficiencia en las tareas de registro.

2. Análisis documentos adjunto a la encuesta

Dentro de la encuesta web realizada a Directores de Proyectos se les pedía a estos que adjuntaran ciertos archivos y documentos puntuales que nos permitieran conocer parte del funcionamiento interno de las OCAs y sus proyectos. A partir de esto, se realizó un análisis general y transversal a las líneas programáticas, con el objeto de rescatar buenas prácticas respecto al formato y contenido de los documentos.

Entre los documentos analizados se encuentran:

- ✓ Manual del Delegado
- ✓ Encuesta de Satisfacción Usuaria
- ✓ Planificación Anual
- ✓ Plan de Acción
- ✓ Catastro Oferta

Es fundamental recalcar que este análisis fue realizado sin importar la línea programática del documento al ser requeridos en todos los programas.

9.2.1 Manual del Delegado

En primer lugar, se revisaron los Manuales del Delegado y se seleccionaron los más destacados en formato, contenido y orden, de los cuales se rescataron buenas prácticas que se describen en el cuadro siguiente:

Poner título

Buena Práctica	Descripción	OCA
Glosario	Previo a comenzar con la descripción de actividades y funciones del delegado el Manual cuenta con un Glosario de palabras como: adolescente, usuario, sanción, entre otras que permiten aunar criterios de comprensión de lo explicitado a continuación.	CODENI
Enfoques Transversales	Al inicio del documento se nombran y describen los enfoques teóricos que guían y orientan la práctica de la intervención. Algunos ejemplos son E° de Competencia, E° Diferenciador, E° de Género.	OPCIÓN
Metodología Modular	Al interior de algunos manuales es posible encontrar "Módulos de Trabajo" que son un aporte fundamental para el desarrollo de la intervención socioeducativa, brindando herramientas para realizar la sesión con el joven y/o sus otros significativos, aportando con conocimientos y planes de trabajo en diferentes temáticas relacionadas como sexualidad, autoestima, género, abuso de sustancias, familia, entre otras.	OPCIÓN SAN PABLO FUNDACIÓN ESPERANZA
Descripción de Actividades	La mayoría de los manuales cuenta con una descripción detallada del desarrollo esperado del programa, indicando las acciones y actividades que debe realizar el delegado u otro profesional para el buen funcionamiento de la intervención, considerando siempre el bienestar y adherencia del usuario. En este sentido, para facilitar la lectura y comprensión de los procedimientos, estos documentos en general se dividen según las fases del proceso de atención entre las cuales podemos encontrar: Ingreso, Encuadre, Diagnóstico, Elaboración del Plan de Intervención/Plan de Trabajo y Egreso. Dentro de cada etapa se describe con detalle las acciones que se deben seguir, explicitando qué es lo que se espera del delegado en cada una, considerando que se realizan procedimientos	TODOS

	estandarizados y requeridos por Orientación Técnica por lo que ya hay una base de guía para la intervención.	
Cuadro resumen	Para sintetizar y facilitar la lectura, el documento cuenta con un cuadro resumen para cada etapa del proceso de intervención para la cual considera: Actividad, Descripción, Plazo y Responsable. Esto permite a quien lee hacerse una idea completa de cuáles son sus funciones y plazos dentro de cada etapa de la intervención.	SAN PABLO
Otros documentos útiles	Dentro del documento se anexa en la parte final documentos útiles y pertinentes para el desarrollo del trabajo con los usuarios, por ejemplo: ✓ Criterios para la clasificación de complejidad de los jóvenes + Acciones sugeridas según complejidad ✓ Elementos que inciden en la fijación de la conducta delictiva y trayectoria ✓ Cuadro explicativo de los rasgos de personalidad	CORFAL
Ejemplos de documentos estándar	Dentro del documento se incorporaron imágenes reales de SENAINFO, mostrando como se registran los flujos de ingreso y egreso en la plataforma. También contiene un anexo referente a la redacción de intervenciones técnicas, lo que permite hacerse una idea de cómo es el registro.	SAN PABLO
Temas de Gestión	Dentro del documento se incorporan temas de gestión del proyecto, considerando las áreas de Gestión Administrativa y Contable, Gestión de Personas, Registros, Actividades Administrativas, entre otros. Esto se considera una buena práctica puesto que el Delegado no solo debe encargarse de la intervención con el usuario, sino que también debe cumplir con otras funciones de índole administrativa por lo que es muy positivo que se incorporen en el manual. Además, cuenta con un apartado de Gestión de Redes, área de gran interés para el delegado.	CODENI LLEQUEN PROMESI
	El documento incorpora un ítem “Sobre el incumplimiento formal y postulación a beneficio de	

Incumplimientos	reducción de pena", lo que es muy positivo porque son aspectos que pueden suceder a lo largo de la intervención.	LLEQUEN
General	En general los documentos son una orientación para la intervención de los profesionales y delegados que trabajan con adolescentes y jóvenes infractores de ley en los programas del medio libre. Este instrumento establece las acciones esenciales que deben desarrollar favoreciendo completamente el buen funcionamiento del programa, complementando lo requerido por Orientación Técnica y llevándolo a la práctica, permitiendo que cualquier profesional que se incorpore al proyecto sea capaz de desarrollar sus funciones de manera correcta.	TODOS

En síntesis, se puede decir que el Manual del Delegado es un instrumento muy útil para el buen desarrollo de la intervención, considerando que es una guía metodológica que complementa las Orientaciones Técnicas y permite a los profesionales tener una idea clara del flujo de procedimiento, sus funciones, temas de gestión y posibles actividades a realizar.

9.2.2 Encuesta de Satisfacción Usuaria

En relación a la revisión de ESU, lo primero a señalar es la gran variedad de formatos entre Organizaciones, además de la longitud de la encuesta, los contenidos de ésta y la manera en qué se plantean las preguntas. Por otro lado, en la mayoría de las encuestas observadas no queda claro cuál es el mecanismo de aplicación puesto que no cuentan con instrucciones que mencionen si la encuesta es auto aplicada o la debe aplicar alguien más. Solo se encontró un caso excepcional que menciona que la encuesta será aplicada por un profesional del programa que no sea el propio delegado del usuario. Al mismo tiempo, son muy pocas las encuestas que mencionan el anonimato y/o confidencialidad de la información entregada, siendo este un derecho de todos los usuarios.

También se pueden destacar algunas encuestas incorporan diferentes áreas para ser evaluadas por el usuario, entre las que se puede encontrar:

- ✓ Atención en general dentro del programa
- ✓ Calidad de las actividades
- ✓ Calidad de la atención entregada por el profesional a cargo
- ✓ Calidad de la Infraestructura
- ✓ Aspectos destacables del programa
- ✓ Sugerencias y cosas a mejorar

Este instrumento es fundamental para el desarrollo de futuras intervenciones en el futuro considerando que la opinión de los usuarios, pues son ellos quienes participan directamente en el

programa. No obstante, en algunos casos el "usuario" que respondiera esta encuesta podría ser también un "otro significativo" que haya sido partícipe del proceso y pueda brindar información valiosa para el programa. Por último, señalar que un caso cuenta con una encuesta de calidad ex ante y ex post, contando así con la opinión del usuario en dos instancias diferentes.

9.2.3 Planificación Anual

Respecto al documento de Planificación Anual no es mucho lo que se puede decir puesto que existe una matriz común para todos los proyectos en la cual se deben planificar las actividades para los objetivos y organizar e cronograma.

> Al principio del documento dice: *"A partir de la revisión y evaluación del trabajo anual, se espera que el proyecto establezca una planificación para el nuevo periodo a desarrollarse. Para ello, se debe dar cuenta en la siguiente matriz lógica, de un cronograma con las principales actividades a ser desarrolladas por el equipo a fin de dar cumplimiento con los objetivos requeridos para esta línea programática."*

La matriz señalada contiene los objetivos específicos a desarrollar durante el año siendo éstos comunes en todos los planes analizados. (9) Además deben contener las metas, los indicadores y los medios de verificación. Por último, se deben enumerar las actividades y el cronograma.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS[2] (utilizar una tabla igual a esta por cada objetivo propuesto).	**METAS** (de los objetivos)					**INDICADORES**						**MEDIOS DE VERIFICACIÓN** (de las metas)
1.												
ACTIVIDADES PRINCIPALES	**CRONOGRAMA**											
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**
1.												
2.												
3.												
4.												
5.												
6.												

En relación a la matriz es pertinente destacar dos objetivos específicos que se mencionan en el Plan Anual:

8. “Desarrollar procesos de sistematización, evaluación, seguimiento y retroalimentación con el fin de generar intervenciones de calidad.”

9. “Contribuir al desarrollo y resguardo del recurso humano del Programa, a través de la implementación de un Plan de Autocuidado de equipo y Capacitación.”

En el caso del objetivo número 8, es destacable puesto que las actividades desarrolladas para cumplirlo van en relación con las evaluaciones de desempeño, auto evaluaciones y reuniones de equipo que permitan siempre mantener la calidad de las intervenciones a lo largo del año.

Por otro lado, el objetivo número 9 es reflejo de la importancia que se le deben brindar a las instancias de autocuidado y prevención del desgaste emocional, sumado a las Capacitaciones con la finalidad de contar con profesionales capaces y en constante perfeccionamiento.

No obstante, esta matriz de objetivo no da espacio para originalidad, los objetivos se encuentran planteados de antemano, por lo que no se ve reflejado el sello institucional de cada OCA, su misión y visión, los objetivos propios. En cambio, las actividades se repiten, las metas son similares y las modificaciones de un año a otro son mínimas.

9.2.4 Plan de Trabajo

En base a una serie de observaciones realizadas tras la supervisión de SENAME, todos los organismos deben responder a éstas con un Plan de Acción donde se indique cuáles serán las acciones a seguir para corregir, modificar, mejorar lo que se observó.

Para esto los organismos cuentan con un documento tipo que les permite describir el plan de manera precisa y concisa, dando a conocer así su interés y esfuerzos por hacerse cargo de la observación que se le realizó. El documento se ve así:

PLAN DE ACCION

Nº Obs	Folio Plan de Acción	PLAN DE ACCION PROPUESTO (ACCIONES CORRECTIVAS para subsanar la situación detectada. Con responsables de la acción y un medio en que se verifique su efectivo cumplimiento)	Nº acciones planificadas	Nº acciones cumplidas	PLAZO PROGRAMADO PARA CUMPLIMIENTO DEL PLAN (plazo de la última acción programada)	FECHAS DE CUMPLIMIENTO EFECTIVO DEL PLAN (plazo de la última acción ejecutada)
1			1		25.07.2016	25.07.2016
2			6		30.12.2016	30.12.2016
3			1		18.07.2016	31.03.2017

FECHA REMISION PLAN DE ACCION (considera la fecha de remisión formal del mismo a DDRR, no deberá ser mayor a 15 días corridos desde la remisión del REPORTE con observaciones desde DDRR)

Nombre Director Centro o Proyecto (para todos los efectos se entenderá como responsable del Plan, independiente de los responsables puntuales de cada acción)

Firma y/o Timbre

Al existir un documento estandarizado no existe gran variación entre uno y otro, sumado a que en general se observa coherencia entre las observaciones realizadas y los planes de acción propuestos.

9.2.5 Catastro de Oferta Programática

El 50% de los directores de proyectos que respondieron la encuesta web adjuntaron sus Catastros de Oferta Programática, los cuales una vez más varían entre proyectos.

La base de los Catastros se centra en instituciones de índole Educación, Salud y Laboral, sin embargo, en algunos casos también se pueden encontrar datos de Recreación, Ocio, Deportes, Prevención, Protección, etc, conformando catastros muy completos.

A continuación, se presenta una síntesis de contenidos que podría tener el catastro:

Contenidos Básicos del Catastro
✓ Área de Intervención: Educación, Salud, Vulneración de derechos, Justicia, Laboral, Recreación, Familiar, etc. ✓ Nombre de la Institución/Programa ✓ Dirección, teléfono, e.mail ✓ Misión/Objetivo General ✓ Destinatarios/Características de la población que atiende ✓ Características de las prestaciones que ofrece ✓ Requisitos para acceder ✓ Focalización ✓ Costo de los servicios ✓ Horarios de atención ✓ Profesional de contacto (y sus datos)

Por último, mencionar nuevamente que los catastros varían completamente entre Organizaciones, considerando algunos casos en que solamente salía el nombre de la institución o programa y los datos de contacto, sin describir más sobre las acciones que se podrían desarrollar.

En conclusión, tras una revisión general de los documentos, se puede concluir que a pesar de que existen brechas entre los documentos de una OCA y otra, tanto en formato como en contenido, aunque a diferencia de los expedientes de ejecución, los documentos adjuntos a las encuestas presentaron más ordenados y completos, siendo éstos fáciles de leer y comprender, además de la estandarización de algunos, lo que es muy beneficioso para el desarrollo y registro de la intervención.

4. Síntesis resultados de logro estándares

DIMENSIÓN	ESTÁNDAR	NIVEL DE DESARROLLO	NIVEL DE DESARROLLO O.T (*)
Disposiciones internacionales	Ø Estándar A-1: Todo usuario tiene derecho a ser informado	Satisfactorio	Débil
	Ø Estándar A-2: Todo usuario/a tiene derecho a la confidencialidad.	Incipiente	Débil
	Ø Estándar A-3: Todo usuario/a tiene derecho a ser tratado bajo el principio de mínima intervención penal	Satisfactorio	Satisfactorio

	Ø Estándar A-4: Todo usuario/a tiene derecho a denunciar y expresar sus reclamos o quejas respecto al funcionamiento de la OCA de manera segura	Incipiente	Débil
	Ø Estándar A-5: Todo usuario/a tiene derecho a estudiar, trabajar y acceder a la salud.	Satisfactorio	Satisfactorio
	Ø Estándar A-6: Todo usuario/a tiene derecho a ser tratado de igual manera independiente de su raza, nivel socioeconómico, nacionalidad, religión u orientación sexual.	Débil	Débil
Ley RPA	Ø Estándar A-7: La intervención está orientada a cumplir con los objetivos establecidos en la Ley RPA	Satisfactorio	Avanzado
Fundamentación del programa	Ø Estándar B-1: El programa debe orientar la práctica a partir de evidencia empírica sobre enfoques teóricos sólidos, que releven los principales modelos que guían la intervención con adolescentes infractores de ley.	Incipiente	Incipiente
	Ø Estándar B-2:El programa está diseñado considerando las circunstancias especiales de la adolescencia.	Incipiente	Incipiente
	Ø Estándar B-3: El programa está diseñado considerando el enfoque de género en el desarrollo de las actividades.	Débil	Débil
	Ø Estándar B-4: El programa contempla un proceso de inducción estandarizado en el que se informa de los procedimientos y condiciones asociadas a la sanción/medida y su incorporación al programa.	Incipiente	Incipiente
Procesos generales de implementación de programas	Ø Estándar B-5: Cada usuario que es ingresado al programa cuenta con una evaluación integral	Débil	Incipiente
	Ø Estándar B-6: El programa realiza un monitoreo de la intervención implementada con cada usuario	Débil	Incipiente
	Ø Estándar B-7: Los procedimientos en caso de faltas e incumplimiento del programa están protocolizadas	Incipiente	Satisfactorio
	Ø Estándar B-8: El programa realiza una evaluación final, para analizar el logro	Incipiente	Satisfactorio

	de la intervención implementada con cada usuario		
Funciones generales del delegado	Ø Estándar B-9: Los delegados tienen altas expectativas de las potencialidades de los adolescentes, son cercanos y motivan al usuario	Incipiente	Satisfactorio
	Ø Estándar B-10: El mismo delegado debe mantenerse supervisando y acompañando al usuario durante todo el proceso de ejecución del programa, desde el ingreso hasta el egreso, a menos que se estime conveniente su cambio.	Incipiente	Incipiente
Intervenciones específicas	Ø Estándar B- 11: El diseño del plan de intervención incorpora prestaciones específicas de acuerdo a las necesidades de intervención de los usuarios.	Débil	Incipiente
Organización interna	Ø Estándar C-1: La OCA cuenta con capacidades de liderazgo estratégico para guiar a sus miembros en torno a la misión, visión y metas que se propone (La propia OCA)	Incipiente	Débil
	Ø Estándar C-2: La OCA realiza jornadas de autoevaluación definidas periódicamente en torno al logro de estándares de calidad establecidos	Incipiente	Incipiente
Estandarización de procedimientos	Ø Estándar C-3: La organización cuenta con protocolos de acción referentes a todos los aspectos que deben manejar de manera estandarizada los equipos	Incipiente	Débil
Recursos Humanos	Ø Estándar C-4: La OCA se asegura de que todos los profesionales que se incorporan al proyecto cuenten con las competencias necesarias para desarrollar su trabajo y respondan a las necesidades de la organización	Satisfactorio	Incipiente
	Ø Estándar C-5: La OCA se encarga de que los profesionales reciban capacitación de manera permanente e inducción para realizar su trabajo de manera óptima	Incipiente	Débil
	Ø Estándar C-6: La OCA asegura a los profesionales condiciones laborales que aseguren su integridad y bienestar	Incipiente	Débil
	Ø Estándar C-7: La OCA cuenta con estrategias de autocuidado	Incipiente	Incipiente

Recursos Financieros	Ø Estándar C-8: La institución cuenta con una planificación temporalizada de gastos y administración de recursos a nivel central, que permite la óptima ejecución de los programas	Satisfactorio	Satisfactorio
	Ø Estándar C-9: La OCA cuenta con la infraestructura y equipamiento adecuados para el logro de los objetivos.	Satisfactorio	Débil
Gestión de redes	Ø Estándar C-10: La OCA dispone de vínculos colaborativos con el sistema judicial	Incipiente	Satisfactorio
	Ø Estándar C-11: La OCA dispone de vínculos colaborativos con otros programas enmarcados en LRPA	Débil	Satisfactorio
	Ø Estándar C-12: La OCA dispone de vínculos colaborativos con otras instituciones sociales relevantes	Incipiente	Satisfactorio
PLA/PLE	Ø Estándar D-1: El delegado genera un vínculo significativo con el usuario y se involucra en su proceso de cambio.	Incipiente	Incipiente
SBC	Ø Estándar D-2 La selección de la actividad de SBC se realiza de acuerdo a criterios mínimos	Incipiente	Incipiente
	Ø Estándar D-3: El programa estructura la organización de actividades y explicita los compromisos asumidos por el usuario y entidad receptora de los servicios comunitarios.	Incipiente	Satisfactorio
	Ø Estándar D-4: El programa asegura las condiciones básicas del servicio en beneficio a la comunidad a prestar por el usuario	Satisfactorio	Satisfactorio
	Ø Estándar D-5: El delegado del programa realiza un acompañamiento socio-educativo a los usuarios durante su ejecución	Incipiente	Satisfactorio
PSA	Ø Estándar D-6: El delegado del programa realiza un acompañamiento socio-educativo a los usuarios durante su ejecución	Incipiente	Incipiente
MCA	Ø Estándar D-7: El delegado del programa realiza un acompañamiento a los usuarios durante su ejecución	Satisfactorio	Incipiente

5. Síntesis resultados de logro estándares por eje de análisis

	EJE ENFOQUE DE DERECHOS		
DIMENSIÓN	**ESTÁNDAR**	**NIVEL DE DESARROLLO**	**Puntaje asociado**
Disposiciones internacionales	Ø Estándar A-1: Todo usuario tiene derecho a ser informado	Satisfactorio	3
	Ø Estándar A-2: Todo usuario/a tiene derecho a la confidencialidad.	Incipiente	2
	Ø Estándar A-3: Todo usuario/a tiene derecho a ser tratado bajo el principio de mínima intervención penal	Satisfactorio	3
	Ø Estándar A-4: Todo usuario/a tiene derecho a denunciar y expresar sus reclamos o quejas respecto al funcionamiento de la OCA de manera segura	Incipiente	2
	Ø Estándar A-5: Todo usuario/a tiene derecho a estudiar, trabajar y acceder a la salud.	Satisfactorio	3
	Ø Estándar A-6: Todo usuario/a tiene derecho a ser tratado de igual manera independiente de su raza, nivel socioeconómico, nacionalidad, religión u orientación sexual.	Débil	1
Ley RPA	Ø Estándar A-7: La intervención está orientada a cumplir con los objetivos establecidos en la Ley RPA	Satisfactorio	3
	Promedio eje		***2,4***
	EJE DE INTERVENCIÓN		
Fundamentación del programa	Ø Estándar B-1: El programa debe orientar la práctica a partir de evidencia empírica sobre enfoques teóricos sólidos, que releven los principales modelos que guían la intervención con adolescentes infractores de ley.	Incipiente	2
	Ø Estándar B-2:El programa está diseñado considerando las circunstancias especiales de la adolescencia.	Incipiente	2
	Ø Estándar B-3: El programa está diseñado considerando el enfoque de género en el desarrollo de las actividades.	Débil	1

	Ø Estándar B-4: El programa contempla un proceso de inducción estandarizado en el que se informa de los procedimientos y condiciones asociadas a la sanción/medida y su incorporación al programa.	Incipiente	2
Procesos generales de implementación de programas	Ø Estándar B-5: Cada usuario que es ingresado al programa cuenta con una evaluación integral	Débil	1
	Ø Estándar B-6: El programa realiza un monitoreo de la intervención implementada con cada usuario	Débil	1
	Ø Estándar B-7: Los procedimientos en caso de faltas e incumplimiento del programa están protocolizadas	Incipiente	2
	Ø Estándar B-8: El programa realiza una evaluación final, para analizar el logro de la intervención implementada con cada usuario	Incipiente	2
Funciones generales del delegado	Ø Estándar B-9: Los delegados tienen altas expectativas de las potencialidades de los adolescentes, son cercanos y motivan al usuario	Incipiente	2
	Ø Estándar B-10: El mismo delegado debe mantenerse supervisando y acompañando al usuario durante todo el proceso de ejecución del programa, desde el ingreso hasta el egreso, a menos que se estime conveniente su cambio.	Incipiente	2
Intervenciones específicas	Ø Estándar B- 11: El diseño del plan de intervención incorpora prestaciones específicas de acuerdo a las necesidades de intervención de los usuarios.	Débil	1
Organización interna	Ø Estándar C-1: La OCA cuenta con capacidades de liderazgo estratégico para guiar a sus miembros en torno a la misión, visión y metas que se propone (La propia OCA)	Incipiente	2
	Ø Estándar C-2: La OCA realiza jornadas de autoevaluación definidas periódicamente en torno al logro de estándares de calidad establecidos	Incipiente	2
Estandarización de procedimientos	Ø Estándar C-3: La organización cuenta con protocolos de acción referentes a todos los aspectos que deben manejar de manera estandarizada los equipos	Incipiente	2
Recursos Humanos	Ø Estándar C-4: La OCA se asegura de que todos los profesionales que se incorporan al proyecto cuenten con las competencias necesarias para desarrollar su trabajo y respondan a las necesidades de la	Satisfactorio	3

	organización		
	Ø Estándar C-5: La OCA se encarga de que los profesionales reciban capacitación de manera permanente e inducción para realizar su trabajo de manera óptima	Incipiente	2
	Ø Estándar C-6: La OCA asegura a los profesionales condiciones laborales que aseguren su integridad y bienestar	Incipiente	2
	Ø Estándar C-7: La OCA cuenta con estrategias de autocuidado	Incipiente	2
Recursos Financieros	Ø Estándar C-8: La institución cuenta con una planificación temporalizada de gastos y administración de recursos a nivel central, que permite la óptima ejecución de los programas	Satisfactorio	3
	Ø Estándar C-9: La OCA cuenta con la infraestructura y equipamiento adecuados para el logro de los objetivos.	Satisfactorio	3
Gestión de redes	Ø Estándar C-10: La OCA dispone de vínculos colaborativos con el sistema judicial	Incipiente	2
	Ø Estándar C-11: La OCA dispone de vínculos colaborativos con otros programas enmarcados en LRPA	Débil	1
	Ø Estándar C-12: La OCA dispone de vínculos colaborativos con otras instituciones sociales relevantes	Incipiente	2
	Promedio eje		***1,9***
	EJE DE ESTÁNDARES ESPECÍFICOS		
PLA/PLE	Ø Estándar D-1: El delegado genera un vínculo significativo con el usuario y se involucra en su proceso de cambio.	Incipiente	2
SBC	Ø Estándar D-2 La selección de la actividad de SBC se realiza de acuerdo a criterios mínimos	Incipiente	2
	Ø Estándar D-3: El programa estructura la organización de actividades y explicita los compromisos asumidos por el usuario y entidad receptora de los servicios comunitarios.	Incipiente	2
	Ø Estándar D-4: El programa asegura las condiciones básicas del servicio en beneficio a la comunidad a	Satisfactorio	3

	prestar por el usuario		
	Ø Estándar D-5: El delegado del programa realiza un acompañamiento socio-educativo a los usuarios durante su ejecución	Incipiente	2
PSA	Ø Estándar D-6: El delegado del programa realiza un acompañamiento socio-educativo a los usuarios durante su ejecución	Incipiente	2
MCA	Ø Estándar D-7: El delegado del programa realiza un acompañamiento a los usuarios durante su ejecución	Satisfactorio	3
	Promedio eje		***2,3***