



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**REDISEÑO DE PROCESOS DEL PROGRAMA DE JUSTICIA JUVENIL:
“SERVICIO BENEFICIO A LA COMUNIDAD (SBC)”**

MEMORIA PARA OPTAR EL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL

NICOLE ANDREA MARTÍNEZ ARANDA

**PROFESORA GUÍA:
MARÍA PIA MARTIN MUNCHMEYER**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
VICTOR PEREZ VERA
LUIS ZAVIEZO SHWARTZMAN**

ESTE TRABAJO SE ENMARCA EN EL PROYECTO FONDECYT N° 11160330 “CAMBIO EN LAS POLÍTICAS HACIA LA INFANCIA Y ADOLESCENCIA EN CHILE. ANÁLISIS DE LOS MARCOS INTERPRETATIVOS DE INSTITUCIONES Y ACTORES RELACIONADOS”

**SANTIAGO DE CHILE
2018**

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL
TÍTULO DE: Ingeniera Civil Industrial
POR: Nicole Andrea Martínez Aranda
Fecha: 10/09/2018
Profesora guía: María Pía Martín

REDISEÑO DE PROCESOS DEL PROGRAMA DE JUSTICIA JUVENIL:
“SERVICIO BENEFICIO A LA COMUNIDAD (SBC)”

Bajo el área de Justicia Juvenil del Servicio Nacional de Menores (SENAME) se encuentra el programa Servicio en Beneficio a la Comunidad (SBC), único programa con enfoque comunitario en el país, al cual ingresan jóvenes entre 14 y 18 años que han sido derivados desde Tribunales de Garantía (SENAME, 2018), siendo sancionados por la Ley de Responsabilidad Adolescente para cumplir la modalidad medio libre (MINISTERIO DE JUSTICIA, 2005). La ejecución está en manos de Organismos Colaboradores, los cuales pertenecen a una red que, a nivel nacional (SENAME, 2018), se articula en colaboración con SENAME para desplegar la oferta programática tanto de Protección de Derechos como de Justicia Juvenil, tal como lo establece la ley (MINISTERIO DE JUSTICIA, 2005). Uno de los Organismos Colaboradores que ejecuta el programa SBC es Corporación Opción. Bajo este marco institucional se ampara el programa SBC Reparatorias Sur perteneciente a la oferta de Corporación Opción, el cual atiende hoy al 55% de la población total de SBC a nivel nacional (Corporación Opción, 2016), abarcando ocho comunas del Sur de Santiago.

El objetivo general de este trabajo es elaborar una propuesta de rediseño de procesos del programa SBC de tal manera que se fortalezca el enfoque comunitario, resaltándolo por sobre los enfoques tradicionales que mantienen hoy al sistema de justicia juvenil bajo una lógica puramente tutelar (Tiffer, 2010), considerando la complejidad del aparato estatal y el vínculo con el sector privado bajo el cual se enmarca.

La metodología de este estudio es de enfoque cualitativo, de corte exploratorio-descriptivo, para cual se realizó un análisis documental de más de 30 artículos en complemento con la realización de entrevistas semiestructuradas a 9 actores principales en el desarrollo del programa, abarcando el 100% de las funciones administrativas involucradas. Así, se construyó la operacionalización de la información de tal manera que resultara posible plasmarla en una propuesta de rediseño de procesos (Barros, 2000).

Los resultados muestran falencias de origen sistémico que impactan en la ejecución del programa mostrando contradicciones relevantes enmarcadas en una definición de prioridades equívocas que propone como objetivo central la reinserción social de los y las jóvenes mediante una atención basada en un modelo socioeducativo y de potenciamiento comunitario, pero que en la práctica sólo tienen por resultado una secuencia de métodos asociados al modelo sin lograr una metodología continua y robusta.

Es así como se propone una serie de reformulaciones al proceso actual del programa SBC, basado en la evidencia del caso de SBC reparatorias Sur, las cuales deben ir acompañadas de soluciones organizacionales y de gestión documental.

Agradecimientos

Nueve años son imposibles de resumir, mucho menos de describir en una hoja de papel, sin embargo, al escribir este apartado aparecen inmediatamente en mi cabeza quienes han marcado este largo camino.

Las primeras palabras siempre serán para ti mamá. Un empujón como el que tú me diste no es fácil, mucho menos sabiendo que sería la primera experiencia universitaria en la familia, a cinco horas de la casa, con un gran esfuerzo económico y con el miedo a que pudiese ser capaz de enfrentar Santiago con solo 17 años. Gracias a que creíste en mí y que nunca me dejaste desistir estoy hoy acá, tu fuerza ha sido mi motor incondicional todo este tiempo. A mi mamá Lily por su inmenso cariño y preocupación. A mi tía y madrina Rossemarie por sus consejos y palabras de apoyo siempre. A mi tío y padrino Eloy por su sabiduría y palabras precisas en los momentos más difíciles. A mi prima Millaray y primo Emmanuel por convertir los espacios familiares en momentos que llenan siempre de energía. A mi hermana Francisca por ser mi inspiradora y mi ídola. A mi hermano Diego por compartir su luz de niño y ser el mejor compañero. A mi tata Lalo por nuestros momentos juntos. A mi bisabuela Inés por esperarme tanto y por quererme hasta el último día. A todas y todos ustedes los amo con todo el corazón.

A Mati, por ser un compañero excepcional, un partner todo terreno. Las penas y alegrías, las batallas ganadas y las pérdidas han sido de otro color contigo. Sigamos creciendo y fortaleciéndonos. Te amo mucho.

A mis amigas hermosas Coto, Cata, Domi, Carmi por mantenernos unidas en el amor a pesar de la distancia. A los grandes amigos de Chillán, los quiero mucho.

Cata, Fran y Maca, sin ustedes efectivamente Beauchef me habría derrotado. Lo diverso de nuestro grupo hace que sea único. A Pipe y Coteto por la paciencia y por los años de confianza y risas. A Franco y Joaco por la incondicionalidad. Las/os quiero infinito.

A mis dos equipos de básquet las llevo en el corazón, porque cada una de ustedes significaba una razón por la cual debía avanzar. Hasta el día de hoy, son mi segunda familia y representan el esfuerzo y la entrega por lo colectivo (Grande la U).

Al CEIN 2017 por el aguante y la confianza, son tremendas personas y fue un regalo haber compartido esa primera experiencia con ustedes. A mis compañeras y compañeros de militancia por mostrarme que la lucha es compartida, por estar ahí en las frustraciones, en los dolores y triunfos, a seguir avanzando compañeras/os.

Al CEI 2018, por el trabajo juntas/os en un año muy complejo, su apoyo incondicional fue una de las razones por las cuales pude terminar este trabajo, las/os quiero muchísimo compañeras y compañeros nos seguiremos viendo en otras batallas.

A mi gran profesora María Pía Martín por su empuje, comprensión y por confiar siempre en mí. A aquel profesor de Álgebra Lineal que me miró fijamente y me dijo que nadie podría decirme nunca de lo que no podía ser capaz, empujándome a no abandonar la carrera.

A las grandes feministas de la historia por inspirarme y mantenerme de pie ante la injusticia y adversidad.

Tabla de contenido

Índice de tablas.....	v
Índice de gráficos.....	vi
Índice de ilustraciones	vi
1. Introducción	7
2. Antecedentes generales	9
2.1 Convención sobre los Derechos del Niño	9
2.2 Servicio Nacional de Menores	10
2.3 Justicia Juvenil	11
2.3.1 Marco de atención	11
2.3.2 Oferta programática	12
2.3.3 Datos generales.....	14
2.4 Marco normativo vigente	19
2.4.1 Ley 20.032: Organismos Colaboradores.....	19
2.4.2 Ley 20.084: Responsabilidad Penal Adolescente.....	19
2.5 Organismos Colaboradores.....	20
2.6 Corporación Opción	21
2.6.1 Misión y visión y objetivos.....	22
2.6.2 Organigrama.....	22
2.6.3 Servicios	23
3. Trabajo de investigación	25
3.1 Programas Servicio de Beneficio a la Comunidad	25
3.1.1 Lean Canvas: elementos distintivos del programa	28
3.1.2 Estructura organizacional.....	29
3.1.3 Oferta regional	31
3.2 Programa Servicio en Beneficio a la Comunidad Reparatorias Sur	36
4. Marco teórico	41
4.1 Rediseño de procesos.....	41
4.2 Sistemas Complejos.....	44
4.3 Complejidad en los sistemas de justicia juvenil	45
4.3.1 Modelos de atención en justicia juvenil	45
5. Metodología	50
5.1 Análisis documental	50
5.2 Entrevistas semi-estructuradas	51
5.2 Operacionalización.....	53

5.3 Rediseño de procesos.....	54
5.4 Estrategia de análisis de información	54
6. Objetivos del trabajo de investigación	55
7. Alcance.....	55
8. Resultados.....	55
8.1 La complejidad del Sistema de Justicia Juvenil en Chile	55
8.2 Entrevistas	60
8.3 Rediseño de procesos del programa SBC.....	60
8.3.1 Análisis de la situación actual	61
8.3.2 Síntesis de falencias identificadas	75
8.3.3 Direcciones de cambio.....	79
8.3.4 Selección de tecnologías habilitantes	82
8.3.5 Modelo y evaluación del rediseño	83
8.3.6 Propuesta de implementación.....	87
9. Conclusiones	88
10. Sugerencias.....	90
11. Bibliografía.....	92
12. Anexos.....	95

Índice de tablas

Tabla 1: Tipo de sanción, Justicia Juvenil	12
Tabla 2: Descripción de modalidades de atención, Justicia Juvenil	13
Tabla 3: Frecuencia y porcentaje por modelo de atención al año 2016.....	17
Tabla 4: Tasa de reincidencia general por modalidad de sanción, 12 y 24 meses	18
Tabla 5: Áreas de intervención de Corporación Opción	24
Tabla 6: Objetivos de la sanción en Justicia Juvenil	26
Tabla 7: Pilares de la Convención Internacional de Derechos del Niño que rigen al programa Servicio en Beneficio a la Comunidad.....	27
Tabla 8: Oficinas SBC de Corporación Opción en Chile	29
Tabla 9: Organismos Colaboradores que imparten SBC en regiones (frecuencia de adjudicación)	31
Tabla 10: Agentes comunitarios y comunas de SBC Reparatorias Sur	38
Tabla 11: Síntesis de propuesta metodológica de Rediseño de Procesos	43
Tabla 12: Modelos de justicia juvenil según Tiffer	46
Tabla 13: Características del modelo comunitario de atención en Justicia Juvenil.....	49
Tabla 14: Detalle de la revisión documental realizada	50
Tabla 15: Caracterización de actores entrevistados.....	52
Tabla 16: Operacionalización de la información recopilada.....	53
Tabla 17: Análisis de la caracterización de Sistemas Complejos del sistema de Justicia Juvenil en Chile	56
Tabla 18: Objetivos de las etapas del programa SBC definidos por Corporación Opción	61
Tabla 19: Síntesis de falencias y propuestas para el rediseño del programa SBC.....	75

Índice de gráficos

Gráfico 1: Proporción de atención según área de intervención al año 2016.....	11
Gráfico 2: Ingreso por edad, Justicia Juvenil.....	15
Gráfico 3: Distribución por sexo, Justicia Juvenil	15
Gráfico 4: Distribución por sexo de ingresos por grupo de edad, año 2016	16
Gráfico 5: Distribución geográfica de ingresos al año 2016.....	16
Gráfico 6: Proporción por modalidad de atención al 2016.....	17
Gráfico 7: Porcentaje de ingreso por modalidad de atención, Justicia Juvenil	18
Gráfico 8: Ingresos por sanción de Medidas Reparatorias de Ley de Responsabilidad Penal Adolescente.....	32
Gráfico 9: Evolución de atenciones en programa SBC.....	33
Gráfico 10: Distribución por sexo y rango de edad en programa SBC	33
Gráfico 11: Tipo de delito de ingreso por sexo.....	34
Gráfico 12: Presencia de delitos anteriores al ingreso	34
Gráfico 13: Proporción de jóvenes atendidas/os según caracterización del hogar	35
Gráfico 14: Distribución de población atendida según comuna al año 2017.....	37

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Modelos de atención, Justicia Juvenil	13
Ilustración 2: Línea temporal de leyes influyentes en el programa Servicio en Beneficio a la Comunidad	20
Ilustración 3: Organigrama de SENAME	23
Ilustración 4: Proceso de derivación del Poder Judicial, Justicia Juvenil.....	25
Ilustración 5: Modelo Lean CANVAS del programa SBC Reparatorias Sur.....	28
Ilustración 6: Organigrama programa SBC, 2017.....	29
Ilustración 7: Porcentaje de ejercicio del rol materno y paterno	35
Ilustración 8: Porcentaje de participación en espacios comunitarios	36
Ilustración 9: Organigrama programa SBC Reparatorias Sur, 2018	38
Ilustración 10: Actores participantes en el programa SBC	40
Ilustración 11: Ciclo de mejoramiento de procesos	42
Ilustración 12: Caracterización de sistemas complejos según Waissbluth	44
Ilustración 13: Pasos metodológicos para el Rediseño de Procesos.....	54
Ilustración 14: Principales actividades del flujo de procesos de SBC	61
Ilustración 15: Flujo de situación actual programa SBC	63
Ilustración 16: Propuesta de rediseño de procesos del programa SBC.....	84

1. Introducción

El Servicio Nacional de Menores, en adelante SENAME, es un organismo gubernamental centralizado, colaborador del sistema judicial y dependiente del Ministerio de Justicia. Se encarga de la protección de derechos de niños, niñas y adolescentes, y de jóvenes entre 14 y 18 años que sean sancionados por la Ley de Responsabilidad Penal Adolescente, además de regular y controlar la adopción en Chile (SENAME, 2018). Para ello cuenta con tres áreas de intervención definidas por normativa: Protección de derechos, Adopción y Justicia Juvenil.

Desde el año 2005, SENAME funciona con una red de Organismos Colaboradores privados, mediante la Ley de Subvenciones 19.682 (MINISTERIO DE HACIENDA, 2003), la cual otorga vía licitación los recursos necesarios para cubrir más del 97% de la oferta programática del sistema de protección (SENAME, 2016), dejando la diferencia a manos del Estado mediante la vía de administración directa.

Respecto al desarrollo de la oferta programática del área de Justicia Juvenil, esta se enmarca en ciertas concepciones internacionales proclamadas por distintos organismos a lo largo del mundo, fijando estándares universales mínimos para la atención de jóvenes que infringen la ley. Es así, que hoy a nivel internacional resulta inaceptable la existencia de una justicia que no respete en forma plena los Derechos Humanos, determinando que un sistema de Justicia Juvenil está obligado a enmarcarse en la normativa internacional específica para el tratamiento de este grupo, dentro de la cual destaca la Convención Internacional de Derechos del Niño, cuyas consideraciones contemplan a todos los menores de 18 años (Ortiz, Rodrigo, & Viano, 2005).

En Chile, uno de los Organismos Colaboradores que participa en la red es Corporación Opción, entidad que posee el porcentaje más alto de licitaciones y, por ende, es una de las organizaciones más relevantes en la oferta programática del país. Dentro de sus adjudicaciones en el área de Justicia Juvenil está el programa Servicio Beneficio a la Comunidad (SBC).

Este programa tiene por objetivo que el/la joven que ha sido sancionada/o inicie la realización de actividades en conjunto con un agente comunitario perteneciente a su territorio, orientadas a la inserción social mediante una atención con foco socioeducativo.

Actualmente los programas SBC conforman la única modalidad voluntaria con enfoque comunitario y representan sólo el 13% de la oferta programática de Justicia Juvenil (SENAME, 2016), el resto del porcentaje sigue siendo ocupado por programas con enfoque tutelar y responsabilidad juvenil, quedando atrás los que se enmarcan en el enfoque comunitario de protección y reparación del daño.

Existe interés por parte de las organizaciones internacionales para fomentar el modelo comunitario y que se convierta en una alternativa realmente presente en Justicia Juvenil. Para que esto se cumpla, es necesario que la implementación de esta oferta programática logre ser robusta del diseño hasta la implementación, siendo capaz de responder no sólo a las indicaciones internacionales sino también a las lógicas eficientistas que hoy predominan en el Estado chileno. Para ello uno de los pasos necesarios es el fortalecimiento de los procesos involucrados en los distintos programas asociados, de tal manera que los resultados obtenidos sean capaces de respaldar la modalidad.

En esta línea, este trabajo de investigación tiene por objetivo entregar una propuesta de rediseño del programa SBC, desde la experiencia del programa SBC Reparatorias Sur ubicado en el sector Sur de la ciudad de Santiago, Región Metropolitana de Chile y con ello, lograr el fortalecimiento del modelo comunitario avanzando hacia el cumplimiento de sus objetivos.

2. Antecedentes generales

2.1 Convención sobre los Derechos del Niño

La Convención sobre los Derechos del Niño (CDN), fue aprobada el 20 de noviembre de 1989 por Naciones Unidas y busca promover en el mundo los derechos de los niños y niñas, cambiando definitivamente la concepción de la infancia. Chile ratificó este convenio internacional el 14 de agosto de 1990, el que se rige por cuatro principios fundamentales: la no discriminación, el interés superior del niño, su supervivencia, desarrollo y protección, así como su participación en decisiones que les afecten (UNICEF, 2018).

Este acuerdo reconoce a los niños, niñas y adolescentes sujetos de derechos desde una perspectiva integral. En este sentido el Enfoque de Derechos, según (UNICEF, 1989) se caracteriza al menos por:

- 1) Considerar que los niños, niñas y adolescentes son sujetos de plenos derechos, en oposición a su consideración como objeto de tutela por parte del Estado. En este sentido este Enfoque considera a los menores de 18 años personas “competentes” en la vida familiar y social, por lo cual su derecho a participar, a ser escuchado y a incidir en la construcción de la sociedad, en consonancia con la evolución de sus facultades, su edad y su madurez, debe ser respetado y protegido.
- 2) Reconocer que todos los niños, niñas y adolescentes tienen el mismo derecho a crecer y desarrollarse en condiciones de igualdad, a expandir sus potencialidades y a contribuir al desarrollo de la sociedad.
- 3) Reconocer que los niños, niñas y adolescentes son seres integrales y, como personas demandan acciones de parte del Estado y organizaciones de la sociedad civil en materia de políticas y programas. La Convención plantea como deber de los Estados: respetar, promover y garantizar los derechos de las niñas, niños y adolescentes, además de prevenir, sancionar y reparar toda vulneración. Por tanto, constituye un programa de acción para los Estados que la ratifican, porque implica ajustar el ordenamiento jurídico interno del Estado a los derechos enunciados en dicho instrumento internacional (Política Nacional de Niñez y Adolescencia 2015-2025, Consejo Nacional de la Infancia).

Asimismo, y de manera específica, la CDN especifica en su Artículo N° 40 que “los Estados partes reconocen el derecho de quien se alegue que ha infringido las leyes penales o a quien se acuse o declare culpable de haber infringido esas leyes, a ser tratado de manera acorde con el fomento de su sentido de la dignidad y el valor, que fortalezca el respeto por los derechos humanos y las libertades fundamentales de terceros, en la que se tengan en cuenta la edad del niño y la importancia de promover su reintegración y de que éste asuma una función constructiva en la sociedad” (UNICEF, 1989).

2.2 Servicio Nacional de Menores

El Servicio Nacional de Menores de Chile, es un organismo gubernamental centralizado, colaborador del sistema judicial y dependiente del Ministerio de Justicia. Se encarga de la protección de derechos de niños, niñas y adolescentes, y de jóvenes entre 14 y 18 años ante el sistema judicial. Además, se ocupa de regular y controlar la adopción.

Fue creado por el Decreto de Ley N 2.465 del 10 de enero de 1979, que constituye su Ley Orgánica publicada en el Diario Oficial el 16 de enero del mismo año. Un decreto supremo del 5 de diciembre de 1979 fijó la planta y el Sename entró en funciones el 1 de enero de 1980 (SENAME, 2018).

Para cumplir con su labor, el Servicio cuenta con centros de atención directa y con una red de colaboradores acreditados, que postulan con proyectos a licitaciones públicas. En el caso de los centros directos, estos gastan el 37% del presupuesto institucional, mientras que la red privada hace uso del 63% de este presupuesto (SENAME, 2018).

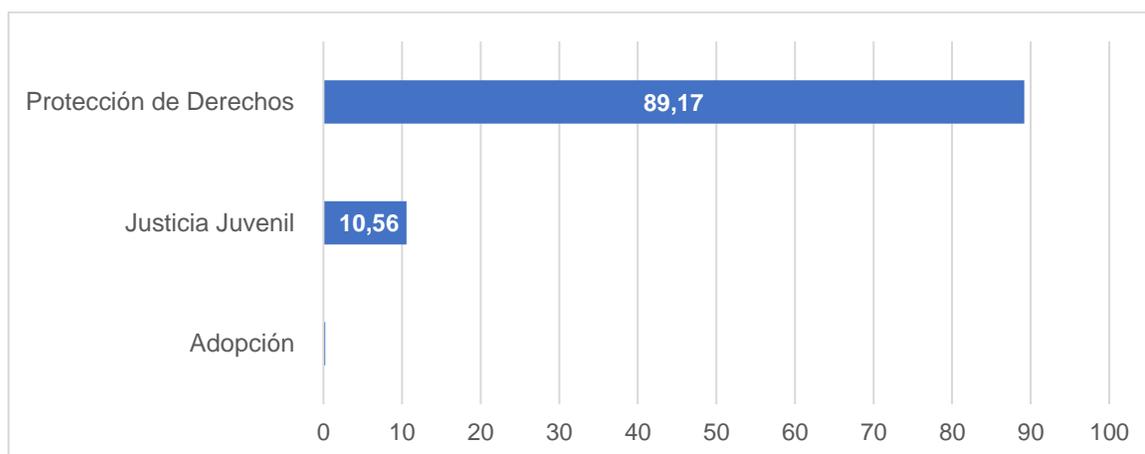
La misión del servicio es “Contribuir a la restitución de derechos de niños, niñas y adolescente vulnerados/as, así como a la responsabilización y reinserción social de los adolescentes infractores/as de ley, a través de prestaciones de calidad mediante una red de programas ejecutados directamente o por organismos colaboradores del servicio” (SENAME, 2018)

La oferta programática se separa en tres áreas de intervención y con ello tres departamentos a nivel organizacional: Protección de Derechos (DEPRODE), Justicia Juvenil (DJJ), Adopción (DADOP).

Cada una de ellas está caracterizada al año 2016 por las siguientes cifras de atención: 163.291 en Protección de Derechos, 19.430 Justicia juvenil, 395¹ en Adopción sumando un total de 183.116 niñas, niños y adolescentes en la población total atendida (SENAME, 2018).

¹ Por la magnitud de la cantidad respecto a las demás, no es visible como porcentaje dentro del gráfico, pues no alcanza el 1%.

Gráfico 1: Proporción de atención según área de intervención al año 2016



Fuente: Elaboración propia, desde (SENAME, 2018)

En cuanto a la presencia regional, esta se manifiesta en las 15 regiones del país, marcando una alta diferencia en las proporciones de atención. Ejemplo de ello, es el 31.5% perteneciente a la Región Metropolitana, seguida por la Región de Valparaíso con un 12.6% y la Región del Bío-Bío con un 12.2%, dejando a todas las demás en proporciones de atención bajo el 7% (SENAME, 2016).

2.3 Justicia Juvenil

2.3.1 Marco de atención

La concepción del área Justicia Juvenil devela el enfoque que tienen tras de sí las distintas modalidades de atención y con ello, los programas que finalmente son dirigidos a ciertos grupos de jóvenes según la sanción emitida por el tribunal. Para adentrarse en el funcionamiento de Justicia Juvenil, es necesario conocer qué se entiende por intervención.

“La intervención deberá centrarse en la conducta infractora e intentará desplegar acciones socioeducativas orientadas a la responsabilización del adolescente, la reparación de sus derechos vulnerados y de los procesos de criminalización a que ha estado sometido, su habilitación mediante el fortalecimiento de competencias, habilidades y capacidades para el desarrollo de un proyecto de vida alternativo; y oportunidades para su inserción social, mediante actividades como capacitación laboral, inserción y reinserción escolar, empleabilidad juvenil y otros programas socioeducativos” (SENAME, 2017)

El énfasis dado a cada una de las áreas de intervención señaladas anteriormente dependerá de la naturaleza del programa, y será desarrollada a través de actividades diseñadas y planificadas en función de las necesidades específicas de los y las

adolescentes, que se expresarán en el plan de intervención individual definido por la misma institución.

Por otro lado, se requiere una definición de la infracción de ley para comprender las distintas acciones impulsadas por Sename en esta área de intervención. La infracción de ley es un fenómeno de etiología multicausal, es decir, son variados los factores que influyen en la comisión de un delito (Ortiz, Rodrigo, & Viano, 2005), es por ello por lo que, la referencia a la atención de jóvenes no se asocia a un modelo específico y único.

Dentro de esta construcción del marco para instalar los distintos modelos y, por ende, enfoques, aparece el enfoque socioeducativo y de gestión de redes. Estos enfoques otorgan el marco metodológico para comprender las opciones estratégicas de la línea programática de Justicia Juvenil de Sename, de la cual, a su vez, se desprenden las metodologías y actividades propuestas en el presente lineamiento (SENAME, 2018). Con esta base, se puede dar pie a la oferta programática y la labor del área en específico.

2.3.2 Oferta programática

La labor del área de Justicia Juvenil se enmarca de la responsabilidad normativa de Sename, la cual mandata intervenir una vez que la justicia ya ha dictado una sentencia al/la adolescente, específicamente cuando se determina que el joven es culpable y el tribunal decide cuál será su condena. Desde allí se derivan desde dos tipos de sanciones: privativas y no privativas de libertad (SENAME, 2018). A continuación, se describen las distintas modalidades que incluyen sanciones desde el Tribunal:

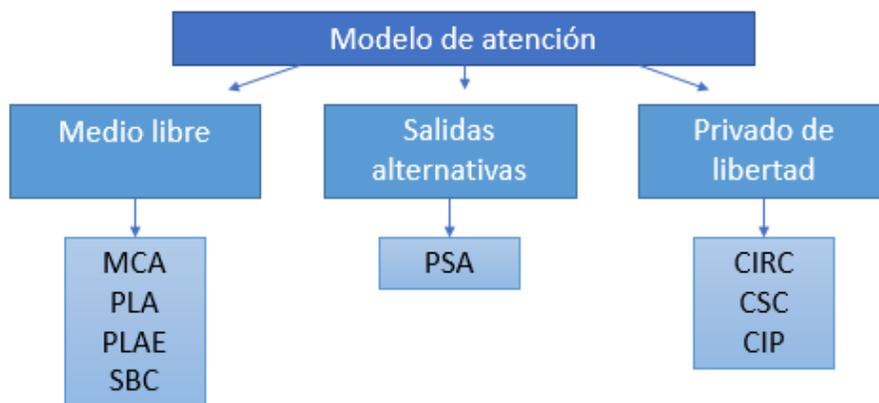
Tabla 1: Tipo de sanción, Justicia Juvenil

Sanción	Descripción
Privativa de libertad en centros cerrados	Esta sanción es para los delitos más graves, donde los centros están resguardados por Gendarmería de Chile y provistos en su mayoría con un colegio en su interior.
Privativa de libertad en centros semi-cerrados	Los/as adolescentes deben llegar a dormir cada noche a los centros, y durante el día asisten al colegio y/o a talleres apropiados para cumplir su sanción.
Centros de internación provisoria	Es la medida cautelar decidida por tribunales, que consiste en que el imputado permanezca interno en un centro cerrado mientras se resuelve su situación procesal a la espera de la sentencia correspondiente.
Sanciones no privativas de libertad	Libertad asistida, prestación de servicio a la comunidad, reparación del daño causado y multa o amonestación.

Fuente: Elaboración propia, desde (SENAME, 2018)

Luego de la clasificación, la oferta programática se desarrolla en torno a diferentes objetivos de acuerdo con la sanción y el modelo a implementar.

Ilustración 1: Modelos de atención, Justicia Juvenil



Fuente: Elaboración propia, desde (SENAME, 2018)

Con ello, cada sanción tendrá distintas modalidades de atención, las cuales contemplan distintas variables a considerar en cada uno de los diseños programáticos.

Tabla 2: Descripción de modalidades de atención, Justicia Juvenil

Medio Libre	Descripción
Servicio Beneficio a la Comunidad (SBC)	Realización de actividades no remuneradas a favor de la colectividad o en beneficio de la colectividad o personas en situación de precariedad.
Libertad Asistida (PLA)	Consiste en la sujeción del adolescente al control de un delegado conforme a un plan de desarrollo personal, basado en programas y servicios que favorezcan su integración social.
Libertad Asistida Especial (PLE)	Deberá asegurarse la asistencia del adolescente a un programa intensivo de actividades socioeducativas y de reinserción social en el ámbito comunitario que permita la participación en el proceso de educación formal, la capacitación laboral, la posibilidad de acceder a programas de tratamiento y rehabilitación de drogas en centros previamente acreditados por los organismos competentes y el fortalecimiento del vínculo con su familia o adulto responsable
Medida Cautelar Ambulatoria (MCA)	Asegurar que se lleven a cabo los fines del procedimiento penal, velando porque el adolescente imputado participe del proceso mediante: asistencia a audiencias en cualquiera de sus fines, eventuales reconstituciones de escena u otras actividades para las que se requiera su presencia.
Privativas de Libertad	Descripción

Régimen Semi Cerrado (CSC)	Residencia obligatoria del adolescente en un centro de privación de libertad, sujeto a un programa personalizado de reinserción social a ser desarrollado tanto al interior del recinto como en el medio libre.
Régimen Cerrado (CRC)	Privación de libertad en un centro especializado para adolescentes, bajo un régimen orientado a la responsabilización y la plena integración social. Dicho régimen considerará necesariamente la plena garantía de la continuidad de sus estudios básicos, medios y especializados, incluyendo su reinserción escolar, en el caso de haber desertado del sistema escolar formal, y la participación en actividades de carácter socioeducativo, de formación, de preparación para la vida laboral y de desarrollo personal.
Centros de Internación Provisoria (CIP)	Establecimientos donde se encuentran adolescentes y adultos imputados de cometer uno o más delitos respecto de quienes el Ministerio Público ha formalizado una investigación en su contra.
Salidas Alternativas	Descripción
Programa de Salidas Alternativas (PSA)	La suspensión condicional del procedimiento es un instrumento que permite prescindir de la persecución penal íntegra en aquellos casos en que no se considera aconsejable la aplicación de una pena. Junto a los acuerdos reparatorios, se les denomina genéricamente “salidas alternativas”. Surge como un acuerdo entre fiscal y la persona imputada, que es sometido a la aprobación del juez competente, quien establece la o las condiciones que el adolescente deberá cumplir durante un plazo determinado

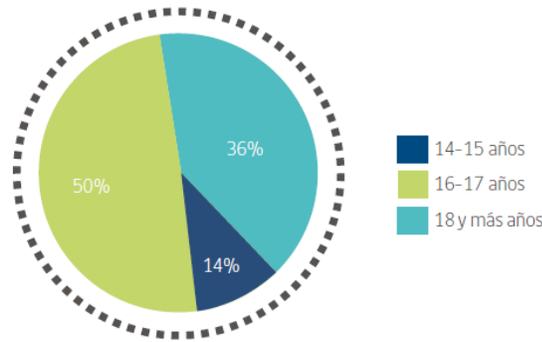
Fuente: Elaboración propia, desde (SENAME, 2018)

2.3.3 Datos generales

Al año 2016 las y los jóvenes que pertenecen a programas de Justicia Juvenil a lo largo del país suman 19.430 (SENAME, 2016), correspondiente a un 10.6% de la población total atendida en las distintas áreas de Sename.

En cuanto a la composición por rango de edad, mayoritariamente los programas son compuestos por jóvenes de 16 años en adelante.

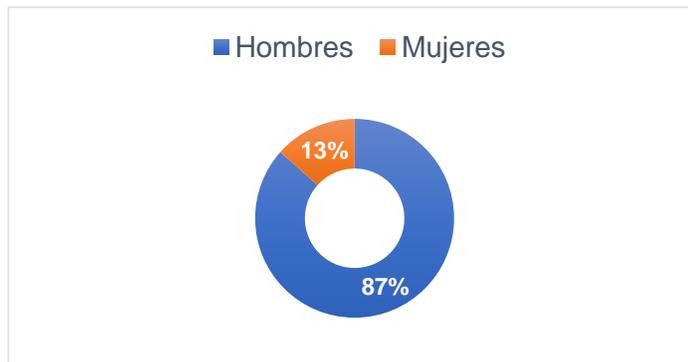
Gráfico 2: Ingreso por edad, Justicia Juvenil



Fuente: Justicia Juvenil (SENAME, 2016)

Además, respecto a género el 86,6% del total de jóvenes y adolescentes (9.184 casos) que ingresaron durante el año 2016 al área de Justicia Juvenil corresponde a hombres y un 13,4% a mujeres (1.416 casos), evidenciando la amplia mayoría de la representación de hombres por sobre las mujeres.

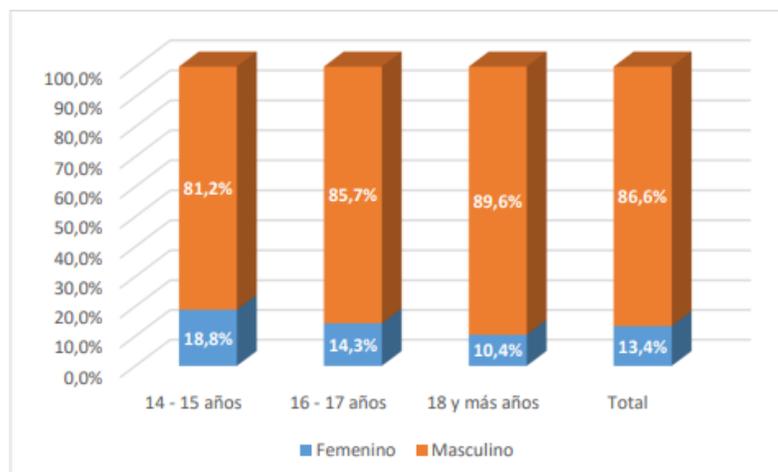
Gráfico 3: Distribución por sexo, Justicia Juvenil



Fuente: Elaboración propia desde (SENAME, 2016)

Esta distribución se mantiene constante a lo largo de la línea de vida de las y los jóvenes, por ende, se puede concluir que el área de Justicia Juvenil está compuesta en su amplia mayoría por jóvenes hombres independiente de la edad.

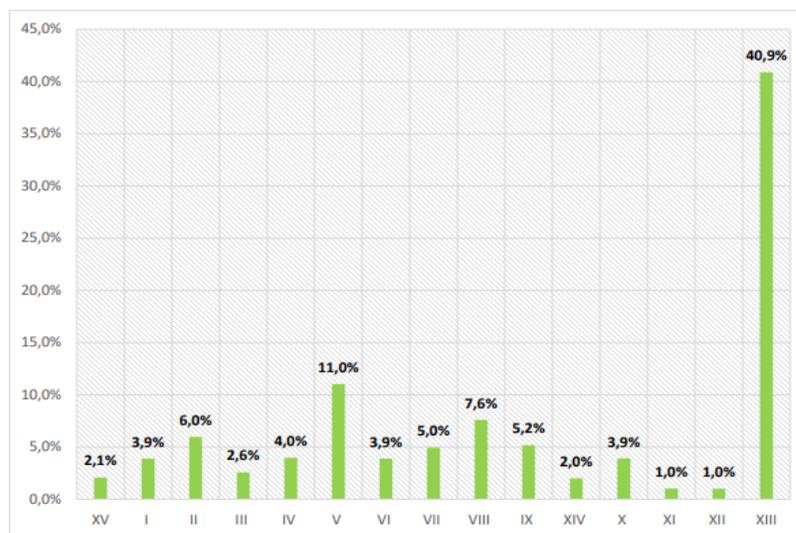
Gráfico 4: Distribución por sexo de ingresos por grupo de edad, año 2016



Fuente: (SENAME, 2016)

Respecto a las proporciones en regiones, la distribución geográfica muestra que la Región Metropolitana (XIII) tiene un elevado número de ingresos, el cual representa casi el 41% del total (correspondiente a 4.334 casos), seguido por Valparaíso (V) con un 11% (1.170 casos), y Biobío (VIII) con un 7,6% de los ingresos (805 casos), dejando atrás por una gran diferencia a regiones como Aysén, Arica y Parinacota y Magallanes.

Gráfico 5: Distribución geográfica de ingresos al año 2016

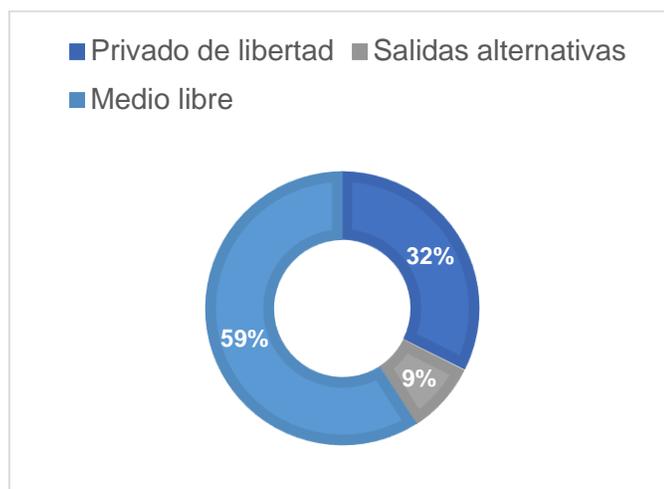


Fuente: (SENAME, 2016)

Esta centralización de la atención es también replicada en las estadísticas de la proporción de oferta general de Sename (incluyendo el área de Protección de Derechos) por lo tanto, se presenta como un organismo que si bien, está presente en las regiones, no es materializado en cantidad de atendidas/os.

En cuanto a las intervenciones y tipo de sanción, el 59,09% del total de los ingresos a sanciones o medidas se produce a proyectos de atención en medio libre.

Gráfico 6: Proporción por modalidad de atención al 2016



Fuente: Elaboración propia desde (SENAME, 2016)

La atención medio libre considera ofertas programáticas distintas entre sí, pero que de manera común buscan una intervención que no signifique ningún tipo de privación sino más bien el desarrollo de plan/programa específico de cara al cumplimiento de la sanción con ciertos objetivos establecidos en las distintas orientaciones técnicas, desde programas de Servicio Beneficio a la Comunidad hasta Programas de Atención Especializados.

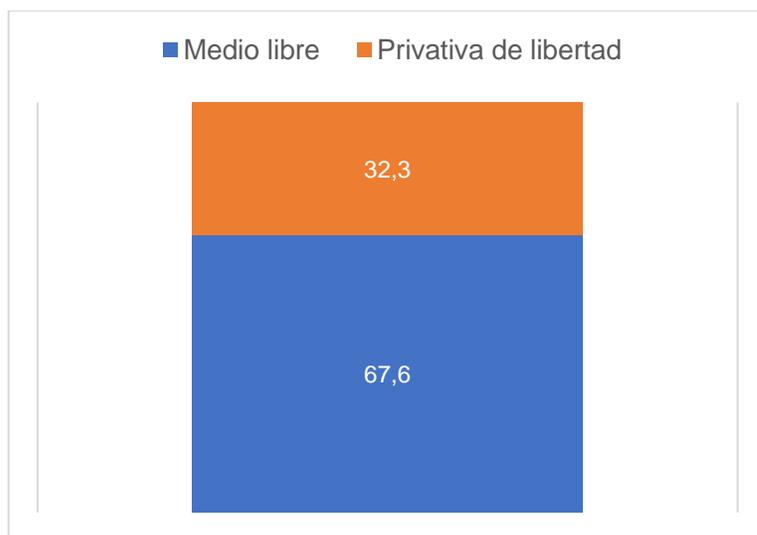
Tabla 3: Frecuencia y porcentaje por modelo de atención al año 2016

Sanción o medida	Frecuencia	Porcentaje
Medida Cautelar Ambulatoria	1979	18.7%
Programa de Salidas Alternativas	901	8.5%
Centro de Internación Provisoria	2207	20.8%
Centro Residencial Cerrado	810	7.6%
Centro Semi Cerrado	418	3.9%
Programa de Libertad Asistida	1456	13.7%
Programa de Libertad Asistida Especializada	1666	15.7%
Servicio en Beneficio a la Comunidad	1163	11%
Total	10600	100%

Fuente: Elaboración propia, desde (SENAME, 2016)

La modalidad medio libre (reflejada en sus sanciones: SBC, PLA, PLE, MCA) se ve seguida muy de cerca por la proporción de medidas privativas de libertad. Por otro lado, en las sanciones privativas de libertad (32,41% del total) existe una mayor representación de la medida de régimen de internación provisoria, con un 20,82% del total de ingresos.

Gráfico 7: Porcentaje de ingreso por modalidad de atención, Justicia Juvenil



Fuente: Elaboración propia, desde (SENAME, 2016)

Respecto a las tasas de reincidencia por modalidad de sanción es posible reconocer que, las de centros cerrados y semi-cerrados son las más altas como se ilustra en la tabla 3 según datos del 2015. Mostrando 10 puntos porcentuales de diferencia con Servicio Beneficio a la Comunidad.

Tabla 4: Tasa de reincidencia general por modalidad de sanción, 12 y 24 meses

Servicio	Beneficio	a	Promedio	Promedio
			total 12 meses	total 24 meses
Servicio Beneficio a la Comunidad			39,92	54,46
Libertad Asistida			37,79	51,08
Libertad Asistida Especial			32,56	45,66
Centro Semi-Cerrado			49,04	66,06
Centro de Régimen Cerrado			43,11	61,38

Fuente: Elaboración propia, desde (SENAME, 2015)

Es importante notar que las tasas de reincidencia promedio al año, distan en al menos diez puntos porcentuales respecto a las tasas promedio en dos años. En el caso de las medidas residenciales, el promedio de las tasas en Centros (cerrados y semi-cerrados) presentan una variación de 20% entre ambas temporalidades.

2.4 Marco normativo vigente

Actualmente, las dos principales leyes que rigen el funcionamiento de Corporación Opción y en particular del programa acá analizado son la Ley 20.032 de los Organismos Colaboradores de Sename y la Ley 20.084 de Responsabilidad Penal Adolescente.

2.4.1 Ley 20.032: Organismos Colaboradores

Las disposiciones de esta ley tienen por objeto establecer la forma y condiciones en que Sename subvencionará a sus colaboradores acreditados.

Asimismo, determinan la forma en que Sename velará para que la acción desarrollada por sus colaboradores acreditados respete y promueva los derechos fundamentales de los niños, niñas y adolescentes sujetos de atención y se ajuste a lo dispuesto en esta ley y en las demás disposiciones legales y reglamentarias relacionadas con la labor que ellos desempeñan (MINISTERIO DE JUSTICIA, 2005)

En cuanto al funcionamiento, se refiere en el segundo artículo esclareciendo el límite de las responsabilidades y funciones del SENAME en el vínculo con los Organismos Colaboradores: Artículo 2º.- La acción del SENAME y sus colaboradores acreditados se sujetará a los siguientes principios (MINISTERIO DE JUSTICIA, 2005):

- 1) El respeto y la promoción de los derechos humanos de las personas menores de dieciocho años contenidos en la Constitución Política de la República, las leyes vigentes, la Convención Internacional sobre los Derechos del Niño y los demás instrumentos internacionales
- 2) La promoción de la integración familiar, escolar y comunitaria del niño, niña o adolescente y su participación social
- 3) La profundización de la alianza entre las organizaciones de la sociedad civil, gubernamentales, regionales y municipales, en el diseño, ejecución y evaluación de las políticas públicas dirigidas a la infancia y a la adolescencia

2.4.2 Ley 20.084: Responsabilidad Penal Adolescente

La Ley N°20.084 de Responsabilidad Penal Adolescente crea un régimen especial de responsabilidad para adolescentes entre los 14 y 18 años la cual es vigente desde el año 2007.

En ella se establece la responsabilidad penal del/la joven frente a la comisión de un delito², pero con la precisión de que ella ha de enfocarse en favorecer su inserción social (MINISTERIO DE JUSTICIA, 2005).

En cuanto a las sanciones, será SENAME, el órgano encargado de ejecutar las sanciones y medidas no privativas de libertad contempladas en el Sistema de Justicia Penal Juvenil, debiendo contar para ello con la oferta necesaria en todas las regiones del país, para la ejecución del catálogo de medidas y sanciones contemplado en dicha Ley (MINISTERIO DE JUSTICIA, 2005). Así mismo, se establece que “el Servicio revisará periódicamente

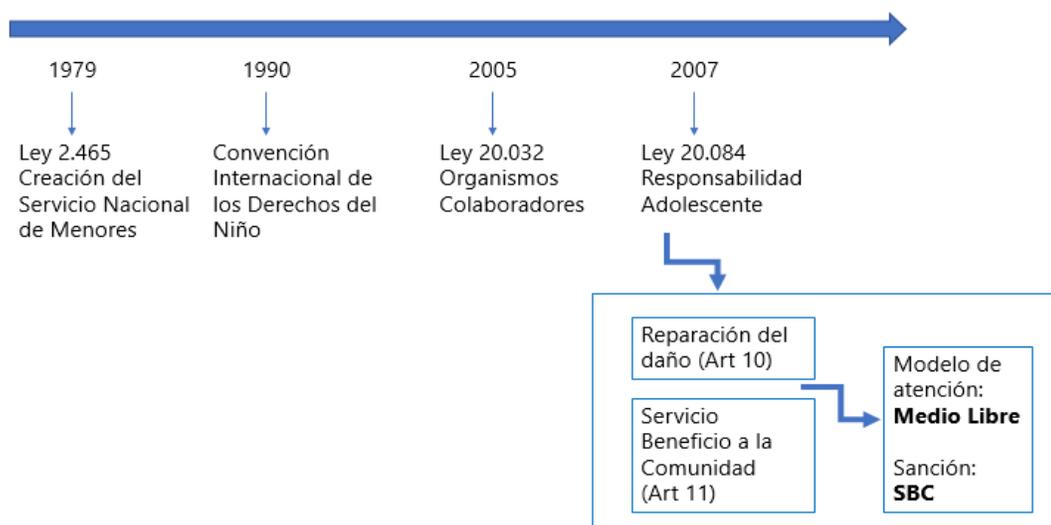
² Es delito toda acción u omisión voluntaria penada por la ley según el Artículo 1 del Código Penal chileno

la pertinencia e idoneidad de los distintos programas” (SENAME, 2018) estableciendo para ello objetivos que permitan responder a la finalidad de las sanciones, que es claramente explicitado en el Art. 20 de dicha ley, con estándares de calidad, orientados a la reinserción social para adolescentes que han entrado en conflicto con la ley penal.

La Ley recoge los principios de la Convención sobre los Derechos del Niño ratificada por Chile en 1990, y con ello traza una línea de continuidad entre la infancia y la condición de ciudadanía. El “interés superior del niño” no sólo debe orientar sino limitar el poder punitivo estatal y el conjunto de las políticas públicas enfocadas hacia los niños y adolescentes; es decir, la edad del joven sólo puede constituir un factor de aseguramiento reforzado del goce de sus derechos y jamás de exclusión de su goce actual y efectivo (MINISTERIO DE JUSTICIA, 2005)

En esta línea, en la creación de la Ley 20.034, se manifestó la búsqueda por terminar con el tradicional paradigma pseudo-paternalista del derecho de menores y reemplazarlo por el de la responsabilidad diferenciada (respecto de los adultos), sistema incomparablemente más garantista y más respetuoso del adolescente que el viejo sistema “pedagógico” de “medidas” impuestas informal y arbitrariamente por el juez de menores. De esta manera, las leyes mencionadas anteriormente configuran el actual panorama normativo desde el cual el programa SBC emplea su funcionamiento.

Ilustración 2: Línea temporal de leyes influyentes en el programa Servicio en Beneficio a la Comunidad



Fuente: Elaboración propia

2.5 Organismos Colaboradores

Desde el año 2005 se crea la Ley de Subvenciones N° 20.032, para la atención de niños y niñas a través de una red privada de Organismos Colaboradores (OCA) (SENAME, 2018), la cual constituye el cuerpo legal que especifica y reglamenta la oferta de SENAME en las modalidades de intervención, cuya implementación compete a los organismos colaboradores de la red privada. Al año 2018, existe un registro de 805 OCA acreditados a lo largo del país (SENAME, 2018)

Para el financiamiento de las atenciones, es mediante licitación pública que se transfieren recursos a los Organismos Colaboradores. El sistema de pago es combinado, es decir incluye un monto fijo y uno variable por niña, niño o adolescente atendido/a. A su vez, estas transferencias se miden en Unidad de Subvención Sename (USS³) la cual tiene un valor de \$15.840 al año 2018 (SENAME, 2018), monto que ha variado durante los últimos años. Esto muestra que el pago se entrega por cada una de las niñas, niños y adolescentes que atiende cada OCA.

En cuanto a la proporción de recursos orientados por área de atención, Protección de Derechos se lleva la amplia mayoría de recursos mostrando una proporcionalidad directa entre la población atendida y el presupuesto otorgado, pues la amplia mayoría de la oferta programática se concentra en esa área. Así, cuenta con 127 mil millones de pesos al año 2016, mientras que el área de Justicia Juvenil cuenta con 17 mil millones de pesos al año 2016.

En la gestión propiamente tal, SENAME realiza una supervisión técnica y otra financiera. Con ello, las distintas entidades deben rendir mensualmente e informar sobre el uso de la subvención.

2.6 Corporación Opción

Corporación Opción es una entidad privada sin fines de lucro regida por la Ley 20.032, correspondiente a los Organismos Colaboradores, fundada en 1990, que trabaja con el objetivo de promocionar, proteger y apoyar la restitución de los derechos de niños, niñas y adolescentes. En la presencia regional, Corporación Opción ofrece programas en las regiones de Tarapacá, Atacama, Coquimbo, O'Higgins, Maule, Biobío, Aysén, Magallanes y Metropolitana, donde se brinda atención directa a más de 21.000 niños, niñas y adolescentes.

Hoy, corporación Opción cuenta con 136 programas a lo largo del país, traducidos en 25.211 niños, niñas y adolescentes atendidos en el año 2016 (Corporación Opción, 2018). Además, Corporación Opción cuenta con Estatus Consultivo especial ante el Consejo Económico y Social (ECOSOC)⁴ de la Organización de Naciones Unidas, lo cual significa un complemento importante, dado que este órgano constituye una plataforma fundamental para fomentar el debate y el pensamiento innovador, alcanzar un consenso sobre la forma de avanzar y coordinar los esfuerzos encaminados al logro de los objetivos convenidos internacionalmente. Asimismo, es responsable del seguimiento de los resultados de las grandes conferencias y cumbres de las Naciones Unidas (ECOSOC, 2018).

³ El pago de la subvención esta expresado en Unidad de Subvención SENAME (USS) que es la unidad equivalente con la cual se expresan los aportes del Sename a los colaboradores acreditados, según plataforma oficial de SENAME.

⁴ Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas. Forma parte del núcleo del sistema de las Naciones Unidas y tiene como objetivo promover la materialización de las tres dimensiones del desarrollo sostenible (económica, social y ambiental).

2.6.1 Misión y visión y objetivos

La plataforma oficial de Corporación Opción (Corporación Opción , 2018) entrega las siguientes definiciones estratégicas.

Misión

Opción es un Corporación privada, sin fines de lucro que protege y defiende los derechos de los niños, niñas y adolescentes y promueve el ejercicio de su ciudadanía, a través de atención directa en centros especializados y el diseño de propuestas innovadoras en el ámbito de las políticas públicas.

Visión

Opción trabaja para contribuir en la plena implementación de la Convención Sobre Derechos del Niño, aprobada por la Asamblea General de Naciones Unidas en 1989 y ratificada por el Estado de Chile en 1990; sus Protocolos Opcionales y demás Normas de Derechos Humanos ratificadas por Chile. De esta forma busca que los niños, niñas y adolescentes ejerzan plenamente sus derechos, en una sociedad democrática, justa y solidaria.

Objetivos

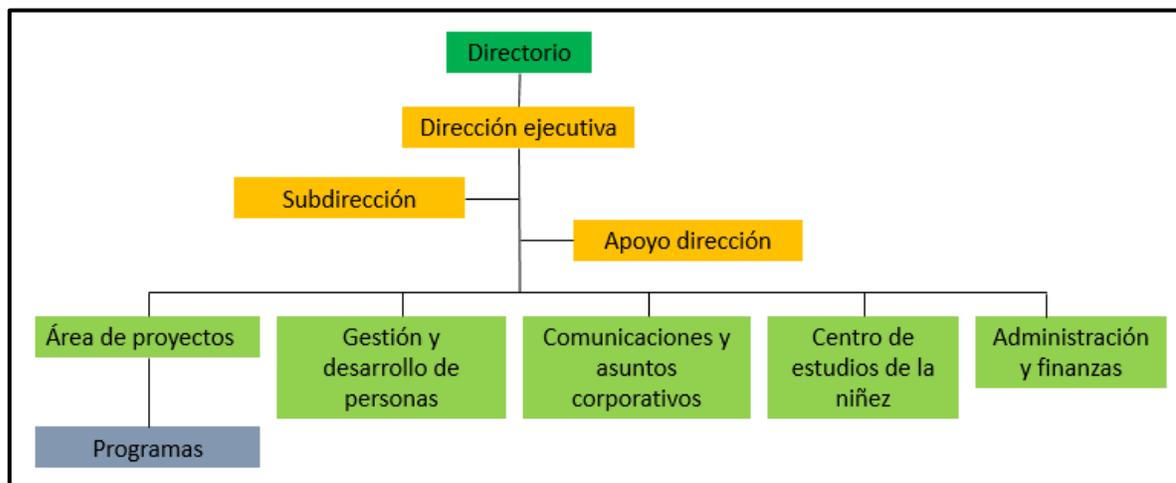
1. Desarrollar una práctica social que favorezca el ejercicio de derechos de niños, niñas, y adolescentes, así como procesos de reparación, restitución y reintegración social.
2. Aportar desde la sociedad civil al desarrollo de conocimiento, análisis y diseño de propuestas que incidan en la construcción de una respuesta pública que garantice el ejercicio de los derechos de niños, niñas y adolescentes.
3. Contribuir a la sensibilización de la sociedad chilena para la realización de los Derechos de Niños y Niñas, generando espacios de participación y diálogo en contextos de ejercicio ciudadano.

2.6.2 Organigrama

1.200 personas trabajan en la institución a lo largo de todo Chile, con la siguiente estructura organizacional.

Esto muestra una estructura organizacional jerárquica, en la cual la oferta programática queda bajo el alero del área de proyectos.

Ilustración 3: Organigrama de SENAME



Fuente: Elaboración propia, desde (Corporación Opción , 2018)

2.6.3 Servicios

Las principales acciones definidas por la institución se describen a continuación, entendiendo que, además conforman un espacio de investigación internacional, levantando propuestas de políticas de niñez y adolescencia.

1. Brindar atención directa en el área de diagnóstico y reparación a niños, niñas y adolescentes que viven situaciones de violencia, maltrato, abuso sexual, explotación sexual comercial, abandono, trabajo infantil, entre otras. Así como adolescentes que han infringido la ley, y se encuentran en programas socio educativos para su reinserción social. Opción ha desarrollado innovadoras metodologías de intervención psicosocial para niños, niñas y adolescentes con enfoque de derechos, lo que les ha permitido mejorar su calidad de vida.
2. Generar conocimiento a través de la realización de investigación aplicada, cualitativa, cuantitativa y análisis sistemático, orientados a incidir en los programas y las políticas públicas, así como contribuir a la generación de una cultura en la que los niños, niñas y adolescentes ejerzan plenamente sus derechos.
3. Desarrolla campañas de difusión y promoción de los derechos de niños, niñas y adolescentes con el objetivo de sensibilizar a los actores sociales y a la opinión pública para fortalecer el ejercicio de ciudadanía, promoviendo espacios de expresión y participación en nuestro país.

De ellos se desprende la descripción específica de la oferta programática de Opción, descrita a continuación.

Tabla 5: Áreas de intervención de Corporación Opción

	Protección de derechos	Justicia juvenil
Descripción	Atención especializada ante la detección de situaciones de amenaza o vulneración de derechos de niñas, niños y adolescentes; orientándose hacia la interrupción, la reparación psicosocial y la restitución de sus derechos vulnerados, generando las condiciones para que las niñas, niños y sus familias puedan ejercer plena y autónomamente sus derechos. Además, se responde a los requerimientos de la judicatura desarrollando pericias en el ámbito de protección y penal.	Atención a adolescentes, en el marco del cumplimiento de la Ley de Responsabilidad Penal Adolescente, y deban cumplir con medidas y/o sanciones en el medio libre, siendo una alternativa a la privación de libertad. Desarrollando un trabajo orientado a la responsabilización, la reparación, la habilitación y la integración social, con la finalidad de disminuir el riesgo de reincidencia en conductas infractoras, y promover la inserción social/comunitaria de los y las adolescentes.
Programas	Programas de Diagnóstico Ambulatorio (DAM), Programas de Prevención Focalizada (PPF), Programas de Protección Infanto-Juvenil (CEPIJ), Programas de Intervención Especializada (PIE), Programa de Intervención Especializada (PIE 24 Horas), Programas de Protección en Explotación Sexual Comercial (PEE), Programa de Reparación del Abandono (PRI), Programa de Familia Acogida Especializada (FAE), Programas de Intervención Especializada en Niños, Niñas y Adolescentes que presentan conductas abusivas de carácter sexual (PAS)	Programas de Reinserción Educativa (ASR), Programas de Libertad Asistida Especial (PLE), Programas de Libertad Asistida (PLA) Programas de Medidas Reparatorias: Servicio Beneficio a la Comunidad (SBC) o Reparación del Daño, Programas de Salidas Alternativas (PSA), Programas

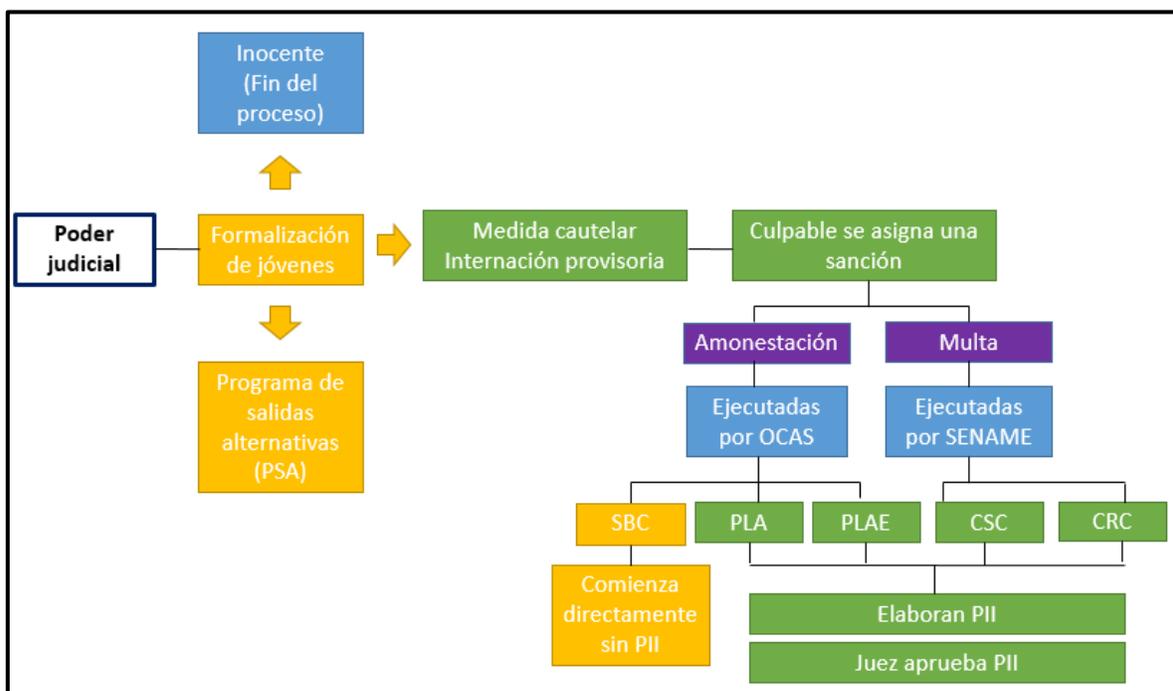
Fuente: Elaboración propia, desde (SENAME, 2016)

3. Trabajo de investigación

3.1 Programas Servicio de Beneficio a la Comunidad

Los programas SBC representan la única opción voluntaria que ejecuta sanciones del tipo Medio Libre, para hombres y mujeres adolescentes, que tengan entre 14 y 18 años al momento del delito, bajo la modalidad de prestación de Servicios en Beneficio de la Comunidad o Reparación del Daño a la Víctima.

Ilustración 4: Proceso de derivación del Poder Judicial, Justicia Juvenil



Fuente: Elaboración propia desde (SENAME , 2015)

En cuanto al desarrollo del programa, por indicaciones de las bases técnicas (SENAME, 2017) este se lleva a cabo con un acuerdo mutuo que vincula la realización relevante llamado Espacio/Agente Comunitario.

Se denomina así a instituciones u organizaciones que están en los distintos territorios y que ofrecen espacios para la realización del programa abriendo sus actividades y dinámicas para la participación del o la joven; esto implica, recibir a los y las jóvenes y asignarles tareas que vayan en línea con los objetivos de SBC y concretar la oferta programática, es decir, sin un Agente Comunitario el programa no puede desarrollarse.

Los objetivos principales de los programas de SBC a nivel nacional son los que se describen a continuación (SENAME, 2017), cada uno de ellos con matices en su implementación que rescatan la diferencia territorial y la componente sociodemográfica de cada uno de los territorios.

Tabla 6: Objetivos de la sanción en Justicia Juvenil

Servicio en Beneficio a la Comunidad	<ol style="list-style-type: none"> 1) Realización de actividades no remuneradas a favor de la comunidad, o en beneficio de personas en situación de precariedad. 2) La extensión de los servicios no podrá exceder en ningún caso las cuatro horas diarias y deberá ser compatible con la actividad educacional o laboral que el adolescente realice. 3) La imposición de esta sanción requerirá del acuerdo del adolescente, debiendo, en su caso, ser sustituida por una sanción superior, no privativa de libertad.
Reparación del Daño	<ol style="list-style-type: none"> 1) Favorecer la restauración del daño y principalmente el restablecimiento de las relaciones dañadas a partir de este hecho. 2) Importante desarrollar estrategias oportunas e inmediatas que favorezcan la recomposición de los lazos sociales debilitados, mediante un proceso que permita la inclusión colaborativa de otros actores, la víctima o la comunidad, en los procesos de restauración, como así también de la integración social de los jóvenes. Esto constituirá el eje sobre el cual se propicien experiencias de aprendizaje significativo para los y las adolescentes.

Fuente: Elaboración propia desde (SENAME, 2017)

Desde el Decreto Ley, también es importante destacar que la sanción cumplirá parcialmente un objetivo restaurativo, ya que busca involucrar directa y significativamente a las partes interesadas en el delito, esto es, el ofensor y la comunidad, de manera que exista la posibilidad de un intercambio y participación en la toma de decisiones, que contribuya a compensar el mal ocasionado a la sociedad, que es la receptora de los servicios prestados por el condenado (MINISTERIO DE JUSTICIA, 2005).

Detrás de estos objetivos existen pilares o conceptos trascendentales que definen la intervención. Estos actualmente se enmarcan en el enfoque de derechos impulsado y sugerido desde la UNICEF hacia los sistemas de protección de niñez en el mundo (UNICEF, 2006).

Así, conforman el diseño de la aplicación de cada uno de los ejes del programa SBC a nivel nacional, bajo las concepciones de la responsabilidad adolescente y los enfoques modernos de justicia juvenil (derivados desde SENAME).

Tabla 7: Pilares de la Convención Internacional de Derechos del Niño que rigen al programa Servicio en Beneficio a la Comunidad

Pilares	Aplicación
a) El Interés Superior del Adolescente	Todo adolescente tiene derecho a que en las actuaciones y decisiones que les afecten, sea que ellas provengan de autoridades judiciales o administrativas, del programa o de otras instituciones privadas, o de los padres o personas que lo tengan legalmente bajo su cuidado, se evalúen las posibles repercusiones de dicha actuación o decisión en el adolescente, y que entre diversas decisiones posibles se elija aquella que satisfaga de manera más efectiva su ejercicio y/o satisfacción de sus derechos
b) Joven como sujeto de derechos	Todo adolescente es titular y goza de los derechos reconocidos en la Constitución Política de la República, los que le deben ser comunicados, respetados y promovidos por parte del equipo técnico del proyecto
c) Autonomía progresiva	Implica la posibilidad de que los/as adolescentes, sujetos de derechos, puedan ejercerlos de acuerdo con la evolución de sus facultades, su edad y madurez. Esto resulta relevante, considerando que la autonomía del sujeto es un asunto evolutivo, que se construye socialmente, y que requiere de las condiciones necesarias para que él o ella alcancen el grado máximo de autodeterminación
d) Igualdad y no discriminación	Todo adolescente sin distinción de ninguna clase, contarán con igualdad en el goce, ejercicio y protección de sus derechos, sin discriminación arbitraria. En este punto cabe identificar algunos colectivos que requieren especial consideración como los adolescentes indígenas, migrantes y en situación de discapacidad. De igual forma con quienes son discriminados por causa de su orientación o identidad sexual; con quienes son afectados(as) por la pobreza extrema o en situación de calle; con las(os) víctimas de diversas formas de violencia; razón de cualquier otra condición, actividad o status propio o de sus padres, familia o representantes legales. Además, deberá considerarse especial atención a situaciones que afecten en mayor medida a las adolescentes, como son la violencia y explotación sexual, la posible discriminación en el sistema educativo y la persistencia de estereotipos de género en el ámbito de pautas de crianza
e) Participación y derecho a ser oído	Reconocer que los adolescentes son personas con el derecho de ser incorporados de manera progresiva en las instancias y espacios que requieran su participación, de acuerdo con el desarrollo de sus facultades, considerando su edad y madurez. Asimismo, el derecho a ser oído comprende la posibilidad de expresarse libremente y, del mismo modo, ser escuchado por quienes toman decisiones que afectarán su desarrollo en el curso de vida

f) Vida, desarrollo y entorno adecuado

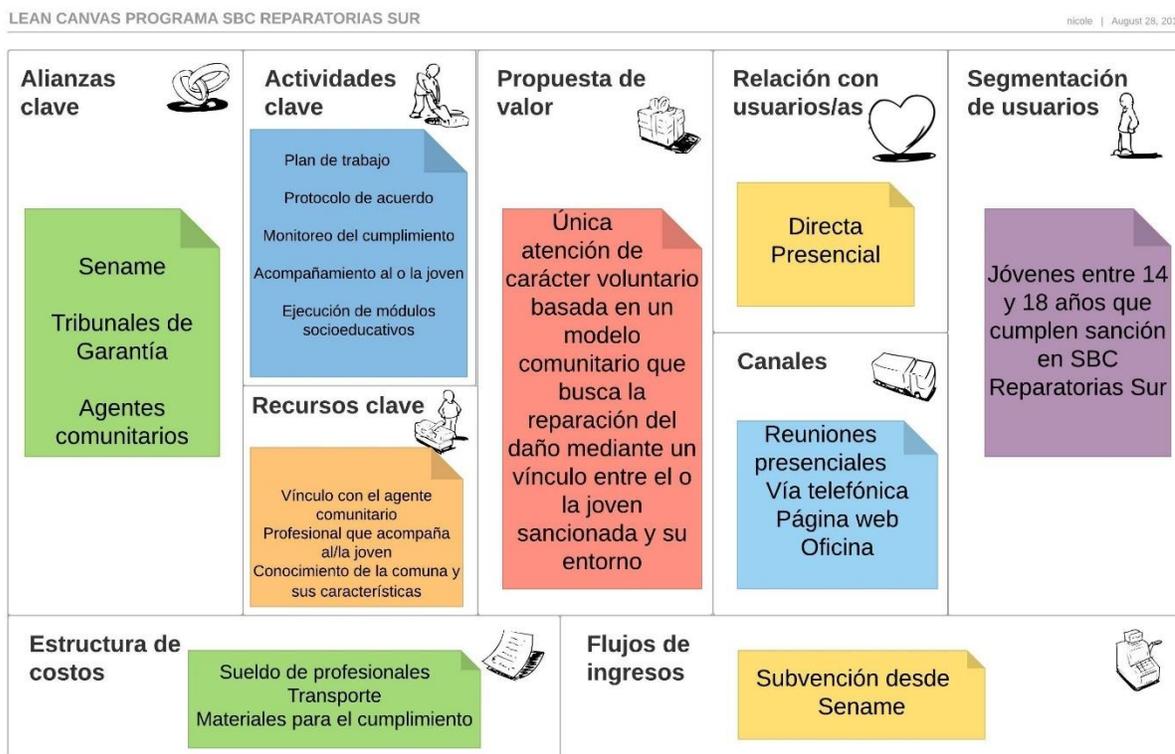
Implica evaluar las condiciones en que todos los adolescentes ejercen o no, su derecho al desarrollo físico, espiritual, moral y social, y entregar las orientaciones que correspondan cuando esto no cumpla (asesorar ante requerimientos de salud, escolares, etc.) y/o efectuar las denuncias correspondientes cuando algún derecho que afecte la integridad física este siendo vulnerado (violencia intrafamiliar, explotación sexual, entre otros)

Fuente: Elaboración propia, desde (SENAME, 2018)

3.1.1 Lean Canvas: elementos distintivos del programa

Esta herramienta detalla los principales atributos del servicio (en este caso el programa SBC Reparatorias Sur), de tal manera de identificar las características que lo hacen distinto a otro. En este caso, para efectos del trabajo de investigación, se analiza el programa de manera localizada, obviando el análisis referente al sistema en términos generales, dado que la complejidad del sector público significaría un complejo detalle con información más amplia de la necesaria.

Ilustración 5: Modelo Lean CANVAS del programa SBC Reparatorias Sur



Fuente: Elaboración propia

El principal elemento que se recoge de esta herramienta es que el programa SBC representa la única atención basada en modelo comunitario, lo cual le da una total relevancia, pues se contrapone totalmente a los enfoques tutelar y de responsabilidad.

3.1.2 Estructura organizacional

En la plataforma oficial de Corporación Opción se definen los cargos, actualizados al año 2016 (Corporación Opción, 2016)

Ilustración 6: Organigrama programa SBC, 2017



Fuente: Elaboración propia, desde (Corporación Opción , 2018)

Muestra una organización básica, que recopila las funciones directivas como las de monitoreo y ejecución, sin necesariamente mostrar algún espacio de especialización. Esto, en términos concretos, significa que la implementación y ejecución misma, recae en las y los delegados, personas que desarrollan el día a día el programa. Por otro lado, no se observa algún espacio institucional que desarrolle gestión de aprendizaje o algún área que específicamente se detenga en la evaluación continua.

Esta estructura se repite en cada una de las líneas programáticas SBC de Corporación Opción que se presentan a lo largo del país

Tabla 8: Oficinas SBC de Corporación Opción en Chile

Región	Oficina
Metropolitana	Reparatorias Sur, Cordillera y Oriente
Libertador Bernardo O'Higgins	Reparatorias Bernardo O'Higgins
Maule	Reparatorias Linares
Aysén	Reparatorias Aysén
Magallanes	Reparatorias Magallanes

Fuente: Elaboración propia

Las funciones de cada uno de los cargos que componen los distintos programas se detallan a continuación desde las Bases Técnicas del programa actualizadas al año 2017 (SENAME, 2017).

a) Director/a

- 1) Coordinar y supervisar la planificación y gestión técnica y administrativa del proyecto

- 2) Representar al Programa en coordinaciones judiciales, instancias de la red social y programas del Sename
- 3) Comunicación y coordinación estratégica con los operadores jurídicos para la oportuna y correcta derivación al programa, así como en el resto de las instancias que forman parte del proceso judicial del/la usuaria/a
- 4) Coordinar y asesorar técnicamente los procesos de intervención que se llevan a cabo en el programa, resguardando el ejercicio de reuniones periódicas y la retroalimentación constante, planificando y coordinando de las reuniones técnicas del equipo
- 5) Generar procesos de inducción a los trabajadores nuevos que ingresan al programa
- 6) Liderar procesos de evaluación de desempeño y sistematización de buenas prácticas
- 7) Planificar y ejecutar procesos de análisis y retroalimentación técnica respecto de la intervención desarrollada por el equipo
- 8) Proponer e implementar estrategias de autocuidado del equipo
- 9) Identificar redes sociales, comunitarias e institucionales existentes en el territorio correspondiente y en los ámbitos de intervención planteados en las presentes orientaciones técnicas generando un catastro de redes del territorio, para la gestión de redes y trabajo intersectorial, generando contactos, convenios y protocolos de servicios comunitarios
- 10) Fortalecer el vínculo con las redes, mediante la participación en las mesas de trabajo que se realicen en las distintas áreas de trabajo afines con los objetivos del programa señalados en esta orientación y en otras instancias complementarias

b) Delegado/a

- 1) Efectuar la evaluación de entrada y planificar el proceso de trabajo con cada adolescente, así como las acciones de seguimiento y evaluación de proceso
- 2) Favorecer el diseño de Protocolos de Servicio para cada adolescente, de acuerdo con evaluación de ingreso y repertorio de actividades disponible
- 3) Efectuar las atenciones directas al adolescente, en la sede del proyecto, en el lugar donde ejecuta su servicio comunitario o en otros espacios a definir con el joven, por ejemplo, domicilio u otro espacio del territorio
- 4) Desarrollar orientación a nivel familiar respecto de la implicancia de la sanción
- 5) Desarrollar acciones de acompañamiento y supervisión para el acceso a oferta en la red correspondiente al territorio
- 6) Coordinar acciones con el sistema de justicia
- 7) Velar de manera periódica por un catastro actualizado de instituciones y un repertorio amplio y diverso de actividades

Como estándar de atención, se considera como máximo la atención de 15 jóvenes por cada profesional y todos/as deberán contar con experiencia demostrable en el trabajo con adolescentes y capacidad de desarrollar un trabajo en equipo.

Así mismo deberán comprometerse a respetar los principios que resguardan los derechos de los adolescentes, y mantener vínculos claros, de respeto y buen trato con los adolescentes, manteniendo consistencia y coherencia en el ejercicio de su rol.

Finalmente deberán participar de instancias de análisis y retroalimentación de los procesos de intervención (reuniones técnicas, supervisiones u otras instancias que determine el equipo), como forma de asegurar la coherencia entre su labor y el proceso de intervención que llevan a cabo los profesionales encargados de sanción.

c) Secretaría contable

- 1) Mantener al día los sistemas de registro de atención
- 2) Recepción de los y las jóvenes y sus familias al programa

d) Coordinación

Se agrega de manera escrita, no así en una posición en el organigrama. Tiene por misión proveer de una oferta preestablecida de posibles Agentes Comunitarios para la realización del programa, es decir, realiza el trabajo previo a la derivación, de manera de anticipar la búsqueda.

Se establece que, si los/as delegadas tienen menos de 20 jóvenes a cargo, entonces esta función no sería necesaria.

Respecto a estos estándares impulsados desde las Bases Técnicas elaboradas por Sename (SENAME, 2017), cada OCA debe responder a las exigencias cumpliendo a cabalidad lo señalado.

En este caso, el estándar de personal se plantea a partir de los antecedentes de gestión reportados por los programas que actualmente ejecutan esta línea programática.

Las características de la subvención que plantea la Ley N° 20032, que establece el pago por joven atendido/a y lo acotado de la intervención de este tipo de programa, no permiten sustentar en términos financieros otros profesionales que sean complementarios en la intervención. Asimismo, y dada la relevancia que implicará la gestión de la oferta de actividades para estos nuevos lineamientos, el estándar de jóvenes por delegado se acota a sólo 15 jóvenes (SENAME, 2017).

3.1.3 Oferta regional

El programa se impulsa en las 15 regiones del país, con distintos Organismos Colaboradores involucrados en la atención.

Tabla 9: Organismos Colaboradores que imparten SBC en regiones (frecuencia de adjudicación)

01 XV ARICA Y PARINACOTA	CORPORACION DE FORMACION LABORAL AL ADOLESCENTE - CORFAL
02 I TARAPACÁ	CORPORACIÓN SERVICIO PAZ Y JUSTICIA - SERPAJ CHILE
03 II ANTOFAGASTA	CORPORACIÓN SERVICIO PAZ Y JUSTICIA - SERPAJ CHILE (2)
04 III ATACAMA	ORGANIZACIÓN COMUNITARIA FUNCIONAL "RENACER ATACAMA"
05 IV COQUIMBO	CORPORACIÓN GABRIELA MISTRAL

06 V VALPARAÍSO	ASOCIACION CRISTIANA DE JOVENES DE VALPARAISO (3)
07 VI LIBERTADOR BDO OHIGGINS	CORPORACIÓN OPCION
08 VII MAULE	CORPORACIÓN OPCION
09 VIII BIO BIO	FUNDACIÓN SOCIAL NOVO MILLENNIO (2)
	MISION EVANGELICA SAN PABLO DE CHILE
10 IX LA ARAUCANÍA	FUNDACIÓN CONSEJO DE DEFENSA DEL NIÑO
	CENTRO DE INICIATIVA EMPRESARIAL - CIEM VILLARRICA
11 XIV LOS RÍOS	FUNDACIÓN CONSEJO DE DEFENSA DEL NIÑO
12 X LOS LAGOS	FUNDACIÓN CONSEJO DE DEFENSA DEL NIÑO
13 XI AYSÉN	CORPORACIÓN OPCION
14 XII MAGALLANES	CORPORACIÓN OPCION
15 XIII METROPOLITANA	CORP. DESARR.SOC.ASOC.CRIST.DE JOVENES
	CORPORACIÓN OPCION (3)
	CORP. DESARR.SOC.ASOC.CRIST.DE JOVENES (3)

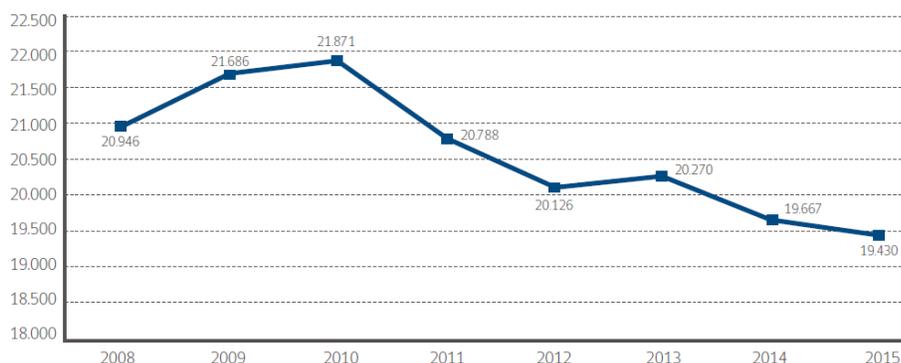
Fuente: Elaboración propia, desde Listado de Centros, Programas y Sanciones de Justicia Juvenil

3.1.4 Jóvenes usuarios

Los y las adolescentes que hayan sido condenados por sentencia definitiva, firme y ejecutoriada por un Juzgado de Garantía o un Tribunal de Juicio Oral en Lo Penal por haber cometido uno o más delitos entre los 14 y los 18 años. Sin perjuicio de ello, es posible que, al momento de ingresar al programa, la persona sea mayor de 18 años, según dicta el artículo 3º de la Ley N° 20.0846 (SENAME, 2017).

En Chile, la tendencia estadística en los últimos años ha mostrado una disminución de sanciones de la Ley de Responsabilidad Adolescente vinculada a Medidas Reparatorias y Servicio en Beneficio a la Comunidad, mostrando una curva claramente descendente entre los años 2006 y 2015.

Gráfico 8: Ingresos por sanción de Medidas Reparatorias de Ley de Responsabilidad Penal Adolescente

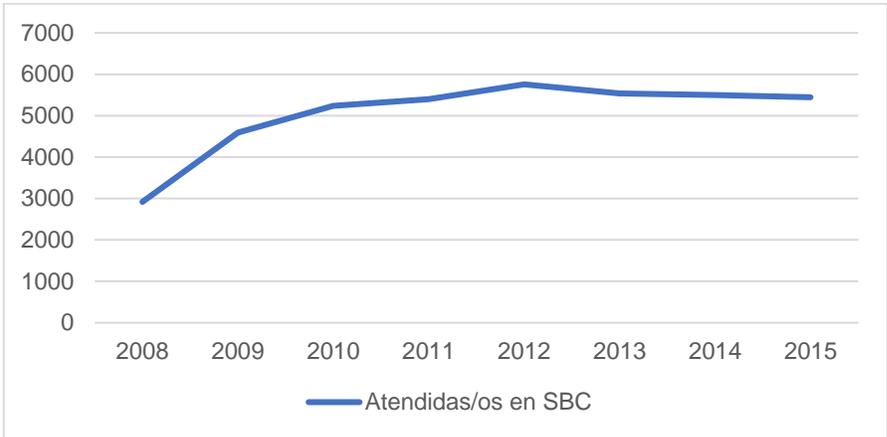


Fuente: (SENAME , 2015)

Entre los años 2008 y 2015 han sido atendidos/as 24.733 jóvenes a lo largo del país en los programas SBC. Actualmente, se recibe a 2672 jóvenes, los cuales conforman el 13%

de toda la población atendida en el área de Justicia Juvenil (SENAME, 2016). Durante el año 2017, la cifra atendida fue un total de 513 jóvenes.

Gráfico 9: Evolución de atenciones en programa SBC

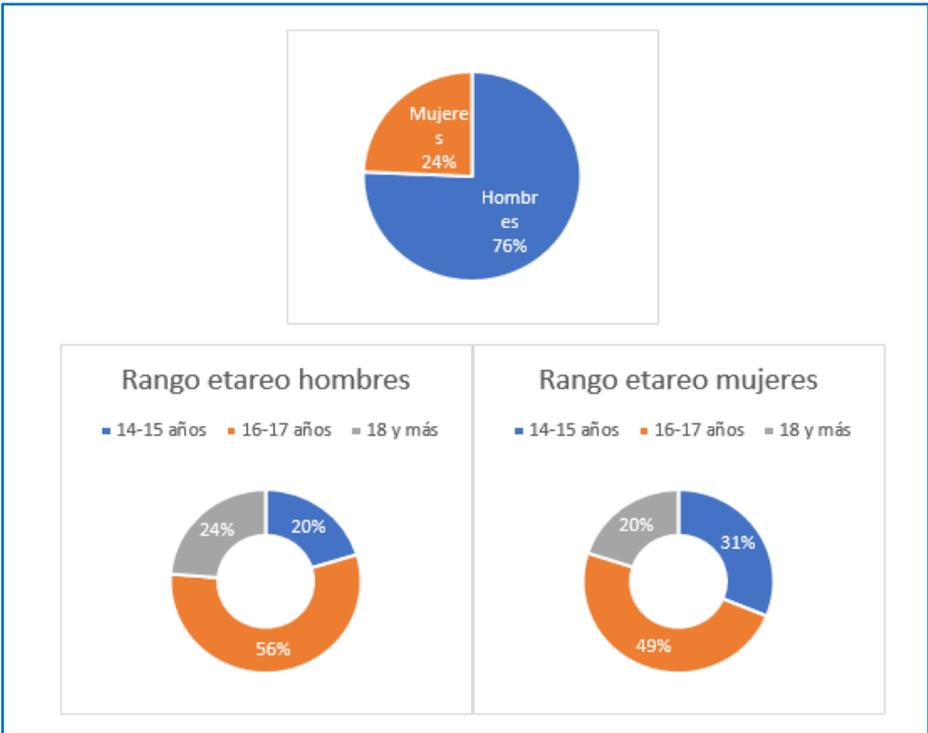


Fuente: Elaboración propia desde (SENAME, 2017)

Para conocer las características verificables en las y los jóvenes que ingresan al programa SBC, se define un perfil desde distintas variables, con data que refiere al período 2016, lo cual permite obtener una caracterización sociodemográfica (Corporación Opción, 2015).

1- Sexo y rango de edad

Gráfico 10: Distribución por sexo y rango de edad en programa SBC

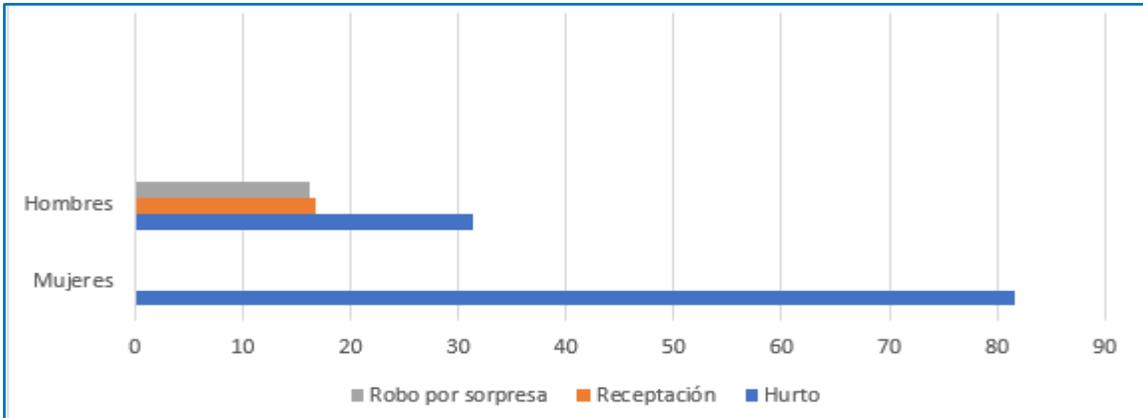


Fuente: Elaboración propia, desde (Corporación Opción, 2016)

La caracterización de los y las jóvenes atendidas/os es mayoritariamente de hombres en el programa, manifestando una entrada más temprana por parte de los hombres ya que 1 de cada 3 entraría en la edad de 14 y 15 años mientras que las mujeres lo harían más tarde.

2- Infracción de ley y delito de ingreso

Gráfico 11: Tipo de delito de ingreso por sexo

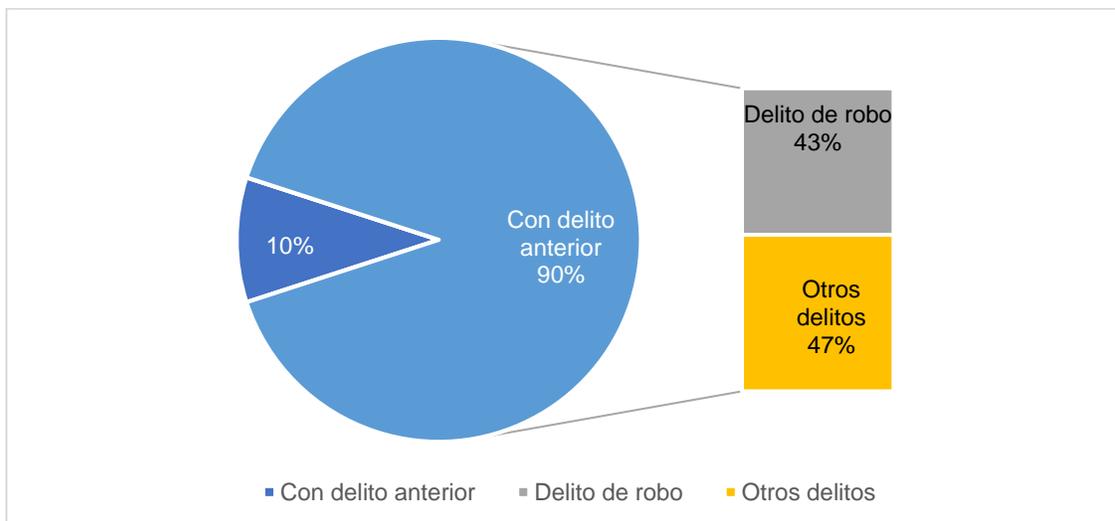


Fuente: Elaboración propia, desde (Corporación Opción, 2015)

El tipo de delito de 8 de cada 10 mujeres del programa SBC es hurto, mientras que sólo está presente en 1 de cada 3 hombres. Esta proporción muestra una componente de género importante en el hito delictual, dejando sin estadísticas incluso al 20% restante de las mujeres dada su diversidad y poca concentración.

a) Respecto a la presencia de delitos anteriores al ingreso

Gráfico 12: Presencia de delitos anteriores al ingreso

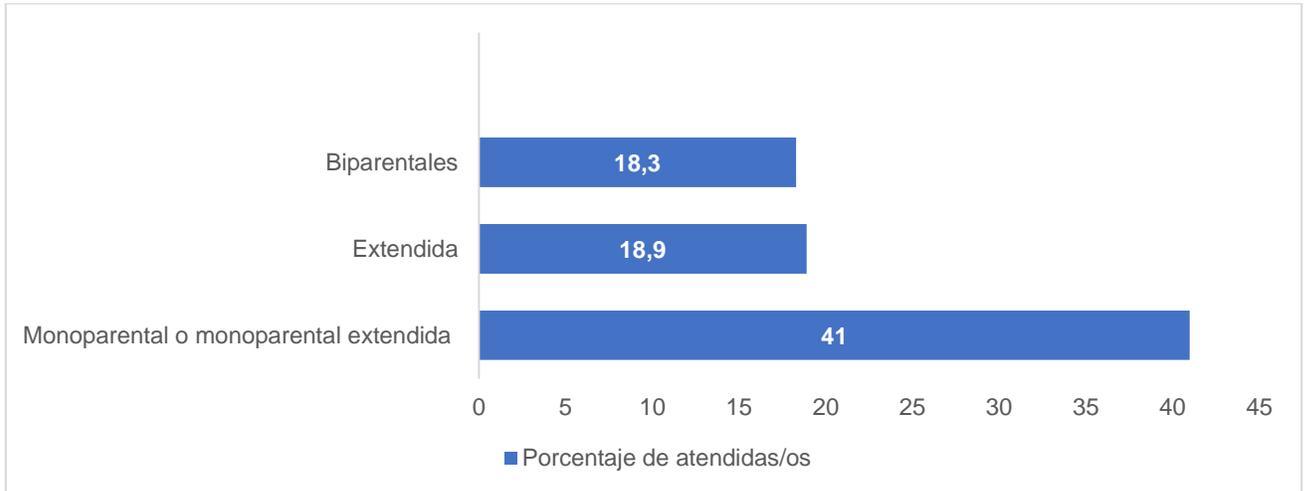


Fuente: Elaboración propia, desde (Corporación Opción, 2015)

Cerca del 90% del total de atendidos/as presentan experiencias previas asociadas a la comisión de delitos, de ellos un 43 % refiere delitos anteriores de robos.

3- Respecto a la dimensión familiar

Gráfico 13: Proporción de jóvenes atendidas/os según caracterización del hogar

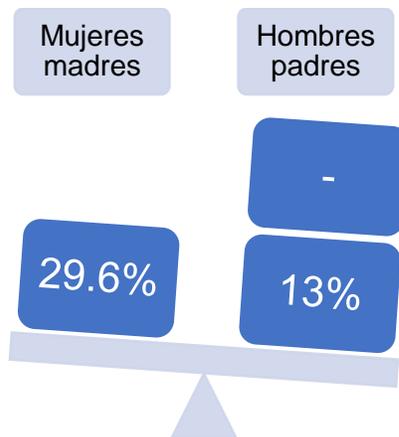


Fuente: Elaboración propia, desde (Corporación Opción, 2015)

El 41% de los y las jóvenes pertenece a un hogar monoparental o monoparental extendido, lo que significa que poseen un adulto responsable de liderar las distintas actividades y decisiones. Sin embargo, un 59,3% cuenta con la presencia de uno o ambos padres para el apoyo dentro del proceso de intervención y cumplimiento de la sanción, independiente de su composición familiar permanente (Corporación Opción, 2015).

4- Ejercicio del rol materno y/o paterno

Ilustración 7: Porcentaje de ejercicio del rol materno y paterno

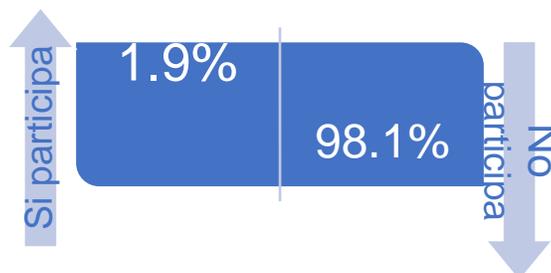


Fuente: Elaboración propia, desde (Corporación Opción, 2015)

Una de cada tres jóvenes que ingresa al programa está ejerciendo el rol de madre, en tanto la mitad de este porcentaje es representado por jóvenes hombres.

5- Participación social

Ilustración 8: Porcentaje de participación en espacios comunitarios



Fuente: Elaboración propia desde (Corporación Opción, 2015)

Este dato evidencia una mínima participación en espacios dentro de la comuna de residencia, componente relevante para el análisis del modelo de atención basado en enfoque comunitario y su necesidad en este tipo de caracterización sociodemográfica.

Síntesis del perfil de las y los jóvenes usuarios

A modo de resumen el sujeto de atención se trata mayoritariamente de hombres adolescentes, entre 14 - 17 años, residentes principalmente de las comunas de La Pintana y La Granja, sancionados todos a Servicio Beneficio de la Comunidad, en su mayoría, por el delito de hurto, con alta tasa de experiencia previa en infracciones de ley, y porcentajes relevantes de cumplimiento de más de una sanción de servicios comunitarios. En cuanto a su situación psicosocial, forma parte de familias de tipo monoparental, algunos de ellos asumiendo rol paterno/materno, con experiencias previas de vulneración de derechos y una mínima o nula participación en su entorno comunitario.

3.2 Programa Servicio en Beneficio a la Comunidad Reparatorias Sur

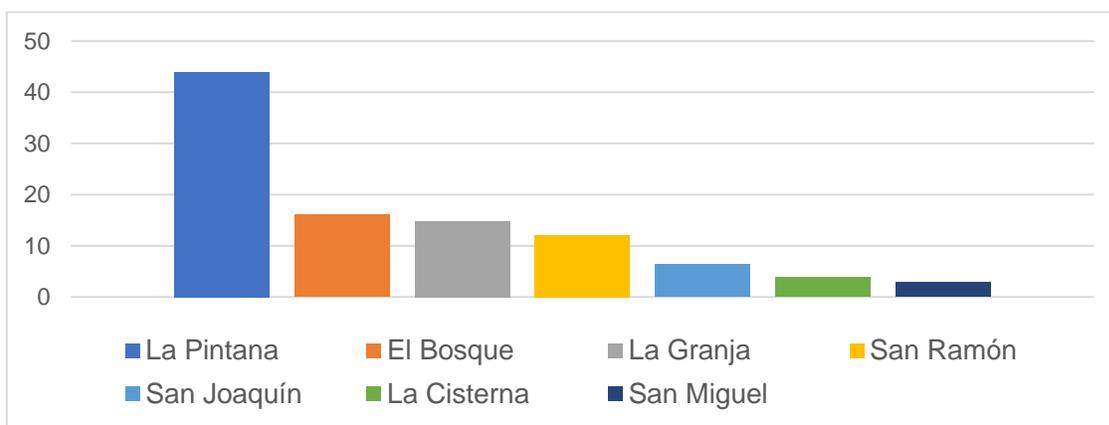
Este programa corresponde a la cobertura de las comunas de La Cisterna, San Miguel, La Pintana, La Granja, San Ramón, San Joaquín, Lo Espejo y Pedro Aguirre Cerda. Entre el 1° de enero de 2016 y 22 de abril de 2017 el Proyecto Reparatorias SBC Sur presentó un total de 513 casos atendidos.

Las y los jóvenes atendidos en este programa son adolescentes de ambos sexos que hayan sido condenados por sentencia definitiva, firme y ejecutoriada por un Juzgado de Garantía o Tribunal de Juicio Oral en Lo Penal por haber cometido uno o más delitos entre los 14 y 18 años. Sin perjuicio de ello, es posible que, al momento de ingresar al programa, la persona sea mayor de 18 años, de acuerdo con el artículo 3° de la Ley 20.084 mencionado anteriormente.

Al año 2018 representa al 55% de la oferta nacional de los programas SBC, cuenta con 160 jóvenes vigentes⁵, con promedio de jóvenes atendidos⁶ de 140, es decir, existen aproximadamente 20 jóvenes que no han podido iniciar el proceso de atención por diversas razones (no se encuentran en los domicilios, no acuden a las entrevistas y/no firman acuerdos) lo que evidencia ya un aspecto a mejorar en la etapa de ingreso al programa.

De las comunas cubiertas por el programa, la comuna de La Pintana concentra el más alto número de población atendida, correspondiente a un 43,9% del total correspondiente a las localidades de SBC Reparatorias Sur.

Gráfico 14: Distribución de población atendida según comuna al año 2017



Fuente: Elaboración propia

La estructura organizacional del programa fue actualizada en febrero del año 2018. Con ello se incorpora la función de Coordinación de programa, ya que a pesar de que está mencionada en el organigrama general de los programas SBC, no todos contaban con ese rol.

⁵ Corresponde a los niños, niñas, adolescentes (mayores de 18 años) que se encuentran en los centros o proyectos de la red Sename en un día determinado. Es como una “fotografía”, que va cambiando continuamente debido a nuevos ingresos y egresos.

⁶ Corresponde a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes (mayores de 18 años) efectivamente atendidos por un centro o proyecto en un periodo determinado (en este caso, un año). Los atendidos se calculan sumando a los vigentes en el primer día del periodo (“arrastre periodo anterior”) y los nuevos ingresos que se producen dentro del periodo requerido. Da cuenta del volumen neto de usuarios que pasa por el sistema en un periodo determinado.

Ilustración 9: Organigrama programa SBC Reparatorias Sur, 2018



Fuente: Elaboración propia

Las 7 personas que componen el equipo de delegadas y delegados actualmente cuentan con 140 jóvenes atendidos/as. Con ello, tendrían a cargo 20 jóvenes cada uno/a superando el estándar impulsado desde las Orientaciones Técnicas (SENAME, 2017).

Las comunas correspondientes a Servicios en Beneficio a la Comunidad Reparatorias Sur son 8 al año 2018 y existen 9 agentes comunitarios activos al mes de julio del 2018.

Tabla 10: Agentes comunitarios y comunas de SBC Reparatorias Sur

Comunas	Agentes Comunitarios activos
San Ramón, San Joaquín, La Granja, San Miguel, La Cisterna, Lo Espejo, Pedro Aguirre Cerda, La Pintana	CEIA San Ramón, Escuela de lenguaje mis primeros pasitos, Escuela especial Galvarino, Iglesia evangélica misionera, OPD San Ramón, Organización cultural villa Paraguay, Jardín infantil Belén de la Bandera, Iglesia pentecostal luz divina nacional, Estadio Municipal San Ramón.

Fuente: Elaboración propia

Existen vínculos con distintas instituciones, desde organismos religiosos hasta jardines infantiles, lo que muestra la heterogeneidad de espacios en los cuales se puede generar el acuerdo de cara a la sanción, dejando en claro que sólo existen 8 posibles espacios para saldar 140 atenciones.

SENAME define 4 estrategias de intervención en las bases técnicas (SENAME, 2017)

1) Acompañamiento socioeducativo y supervisión

Esta estrategia dice relación con todas las acciones o conjunto de acciones, que responden al objetivo particular de supervisar el desarrollo de los convenios de servicios en el marco de una intervención socioeducativa que promueva la efectiva responsabilización y reinserción social.

2) Coordinación con circuito judicial

Necesidad de mantener una coordinación expedita con las autoridades judiciales y otros actores del proceso penal, trabajo del cual debe ocuparse el o la directora del proyecto.

3) Trabajo de vinculación con la comunidad

Para que la intervención alcance los objetivos propuestos, es necesario un proceso adecuado de inserción del proyecto en el territorio que cubre, desarrollando conexiones con servicios estatales y organizaciones privadas sin fines de lucro, así como organizaciones sociales, que apoyen y/o garanticen la realización del trabajo comunitario

4) Gestión de actividades idóneas

4.1) ¿Qué actividad? - El carácter de la actividad a seleccionar. Al respecto, la ley es muy clara en este ámbito pues precisa que se deben realizar actividades de utilidad social a favor de la comunidad o en beneficio de personas en situación de vulnerabilidad social

4.2) ¿Dónde desarrollar la actividad? - Priorización de la intervención en el propio entorno. La intervención tiene que situarse, preferentemente, en el entorno del joven, utilizando para ello los recursos que dispone la propia comunidad, de manera que se garantice que el adolescente mantenga y desarrolle su vida habitual.

4.3) ¿Cómo desarrollarla? - Tiempos para la ejecución. Si bien, la LRPA no establece tiempos mínimos para la realización del servicio comunitario, se considera necesario establecer límites desde lo técnico para la permanencia de los/las adolescentes en el programa, puesto que garantizar grados de inmediatez en la ejecución del servicio comunitario favorecerá que el/la adolescente pueda articular la relación entre el delito cometido, la pena y la experiencia de reparación, de manera que pueda existir un impacto en términos de evitar la reincidencia.

Es así como el funcionamiento del programa se clasifica según las bases técnicas de Sename en tres etapas cada una con actividades críticas: Ingreso, Ejecución y Egreso. Para ver en detalle ver Anexo A: Flujo del programa SBC por Corporación Opción.

Se plantea como objetivos transversales al programa de manera progresiva desde el ingreso hasta el término: el acompañamiento socioeducativo, el desarrollo de capacidades de empatía, una toma de perspectiva social y la oportunidad de nuevos vínculos. Así una vez finalizado el programa, se plantean como “productos esperados” (SENAME, 2017) los siguientes indicadores asociados a la gestión:

1. 100% de los/las jóvenes ingresados al Programa de Servicio en Beneficio de la Comunidad cuenta con un Protocolo de Servicio antes de los 15 días hábiles desde el ingreso efectivo del adolescente al programa (1era entrevista).
2. 75% de los jóvenes ingresados al programa de Servicios en Beneficio de la Comunidad no presentan un nuevo ingreso, durante el período de vigencia de la sanción, a una medida cautelar (privativa o medio libre).

3. 70% jóvenes ingresados al programa de Servicios en Beneficio de la Comunidad no presentan un nuevo ingreso, durante el período de vigencia de la sanción, a una sanción de la oferta LRPA (CRC, CSC, PLA, o PLE).
4. 80% de los adolescentes egresados de Programas de Reparación del Daño y Servicio en Beneficio de la Comunidad (SBC) cumplen efectivamente con la reparación y/o el servicio pactado.
5. 80% de los jóvenes ingresados al Programa de Reparación del Daño y Servicio en Beneficio de la Comunidad (SBC), cumple con los tiempos de permanencia máximos establecidos para el N° de horas de su condena.
6. 100% de los jóvenes ingresados al Programa de Servicio en Beneficio de la Comunidad recibe orientación durante la ejecución de su sanción respecto de la red de apoyo de la comunidad de acuerdo con intereses y necesidades manifestadas.
7. 60% de los jóvenes egresados del Programa de Servicio en Beneficio de la Comunidad, califican el nivel de logro del Plan de Intervención como Logrado (entre 90 y 100% de objetivos cumplidos).
8. Catastro de instituciones públicas y privadas y de organismos sociales y comunitarios, y con protocolos de derivación establecidos con ellos, para que los jóvenes sancionados ejecuten sus convenios de servicio y cumplan su sanción.
9. Descriptor de actividades para el 100% de los organismos sociales y comunitarios con los cuales ha suscrito protocolos de derivación.
10. Informe producto de la sistematización de la experiencia y/o innovación desarrollada, y que dé cuenta de la evaluación de resultados de los procesos desarrollados durante la ejecución del proyecto.

Finalmente, los actores que participan en el desarrollo mismo del programa SBC son seis, mediante los cuales interactúan y se ven representados los tres sectores de la sociedad: Estado, Sociedad civil y Organismos privados (Organismo Colaborador).

Ilustración 10: Actores participantes en el programa SBC



Fuente: Elaboración propia

Cada uno de ellos tiene distinto grado de presencia a lo largo del programa y distinto grado de influencia en la ejecución propiamente tal.

4. Marco teórico

El siguiente marco conceptual apoya la lectura y comprensión del trabajo realizado, brindando información desde los temas más globales a los más particulares.

Comienza enunciando la importancia del rediseño de procesos, complementando con la visión de sistemas complejos para analizar los componentes relevantes que influyen desde el diseño de la oferta programática de justicia juvenil.

Continúa realizando un mapeo de las principales definiciones teóricas alcanzadas en los modelos de justicia juvenil, enunciando hitos puntuales que han significado variaciones en los márgenes que delimitan hoy la problemática, otorgando así elementos que construyen una bajada concreta ante las sugeridas modalidades de atención de las y los jóvenes.

4.1 Rediseño de procesos

La literatura que refiere a rediseño de procesos es variada, por ello para comprender las distintas posturas y corrientes de investigación es importante comenzar por establecer qué se considerará por proceso.

Para ello, se selecciona la que considera el servicio final como objeto protagonista de análisis. Esta corresponde a la definición de Oscar Barros, quien postula que un proceso es *“un conjunto de actividades íntimamente interrelacionadas que existen para generar un bien o servicio, el cual tiene un cliente interno o externo a la empresa en que opera”* (Barros, 2000).

Así mismo define también los componentes relevantes de los procesos, de cara a un modelamiento o flujo que estructure su funcionamiento.

Aparecen las **i) entradas**, que representan a los insumos de información o material que necesita una **ii) actividad**, para producir sus **iii) salidas**, que son productos de información o material del procesamiento interno. Paralelo a ello existe el **iv) control**, que representa políticas, normas o instrucciones que la actividad debe respetar. Por otro lado, existen los **v) mecanismos**, entendidos como elementos necesarios para la actividad que no pertenecen a los insumos propios del trabajo.

Con el concepto central ya definido, es conveniente resaltar la importancia de la mejora de los procesos y con ello respaldar la relevancia del rediseño.

En esta línea, se plantea que poner atención al mejoramiento va en línea con mejorar la efectividad y con alcanzar el cumplimiento de los objetivos planteados (Gardner, 2001), además de organizar y gestionar de mejor manera las actividades involucradas creando valor (Serrano & Ortiz, 2012) involucrando con ello a la organización y quienes la componen. Así, los pasos metodológicos del enfoque que Serrano y Ortiz sugieren son cuatro y definen el ciclo de mejora continua: diagnóstico, identificar planes de acción, implementar alternativas y finalmente medición, seguimiento y evaluación.

Ilustración 11: Ciclo de mejoramiento de procesos



Fuente: Elaboración propia, desde (Serrano & Ortiz, 2012)

Desde allí que el proceso lógico que plantea el mejoramiento se puede aplicar concretamente al rediseño de procesos.

Respecto a la definición de rediseño de procesos, destacan dos corrientes con perspectivas totalmente distintas. Por un lado, se plantea que es necesario partir de cero y hacer un “borrón y cuenta nueva”, considerando a experiencias pasadas que planteen una mejor opción de hacer las cosas (Hammer & Champy, 1993) y otra que postula más bien la necesidad de conocer cabalmente la situación actual, ya sea mediante una recopilación documental o un modelamiento adecuado, representando un pensamiento menos radical, orientado a un orden incremental, la cual origina la propuesta metodológica de Oscar Barros (Barros, 2000).

En esta propuesta, se definen las siguientes etapas:

a) Definir el Proyecto: busca establecer con precisión cuales son los procesos que deben ser rediseñados y los objetivos específicos que se tienen que enfrentar al cambio. El punto clave es reconocer, escoger y priorizar aquellos procesos que generen una mayor contribución al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Por ello se subdivide en:

i) Establecer objetivo del rediseño, que deriva la visión estratégica que se tiene en mente al realizar el rediseño de proceso y los objetivos específicos asociados a los procesos, a partir de la estrategia de negocios de la organización.

ii) Definir ámbito de procesos a rediseñar, que selecciona los procesos y asegura que constituyen una unidad lógica que debe ser enfrentada en forma integral, delimitando con esto el trabajo por realizar, para cumplir con los objetivos identificados anteriormente.

b) Entender la situación actual: Busca representar la situación actual de los procesos seleccionados en (a) para efecto de su comprensión. Se distingue:

i) Modelar la situación actual, donde se identifican las características más importantes y relevantes de los procesos elegidos, para efectos del rediseño.

ii) Validar y medir, etapa en la cual se realiza una verifica si los modelos de los procesos representan lo que hoy día ocurre, para luego medir el desempeño actual de ellos en el cumplimiento de los objetivos explicitados en (a).

c) Rediseñar: Establece los cambios que deberían efectuarse en la situación actual y detalla cómo se ejecutarán los nuevos procesos. Las subetapas son:

i) Establecer dirección de cambio, guía los cambios globales que conviene realizar – tanto en la relación externa con clientes o proveedores, como internas- y que, en general, implicarán un replanteamiento de la estructura organizacional.

ii) Seleccionar tecnologías habilitantes, que consiste en buscar y evaluar las tecnologías que hacen factible el cambio definido en (i).

iii) Modelar y evaluar el rediseño, realizar una representación de los nuevos procesos que implementarán el cambio establecido en (i) y (ii), los que debe tomar en cuenta la nueva estructura organizacional derivada del cambio. Este modelo no es necesario que sea detallado, ya que solo pretende poder visualizar y materializar en el papel los nuevos procesos, de tal manera de poder discutirlos, criticarlos y evaluar el impacto operacional y económico de los mismos, antes de proceder a un mayor detalle e implementación.

iv) Detallar y probar rediseño, implica diseñar y especificar en detalle los elementos de los nuevos procesos, a un nivel tal que permita su futura implementación. También se sugiere realizar una prueba de estos diseños detallados, para asegurarse que ellos funcionarán adecuadamente en la práctica, lo cual requiere la posibilidad de simular los procesos o de tener algún prototipo de ellos.

d) Implementación: Se concretan los procesos especificados en el punto anterior. Esto conlleva el entrenamiento de los y las participantes en los procesos, una marcha blanca para eliminar problemas de último minuto y verificar que el conjunto opera de acuerdo con lo diseñado y produce los resultados esperados.

* Es importante plantear que, por los alcances de este trabajo, esta etapa no se incluirá, sino que solamente se incluirá sugerencias al respecto en el ítem correspondiente.

Tabla 11: Síntesis de propuesta metodológica de Rediseño de Procesos

Etapa	Objetivos	Pasos metodológicos
1. Definir el proyecto	Identificar procesos que serán rediseñados y los objetivos, priorizando y eligiendo los que generen mayor contribución.	a) Establecer objetivos b) Definir ámbitos de procesos a rediseñar c) Establecer si hacer o no estudio de la situación actual
2. Entender situación actual	Representar la situación actual de los procesos seleccionados	a) Modelar la situación actual b) Validar y medir
3. Rediseñar	Establece los cambios y detalla cómo serán los nuevos procesos	a) Establecer dirección de cambio b) Seleccionar tecnologías habilitantes c) Modelar y evaluar rediseño d) Detallar y probar rediseño
4. Implementación	Se llevan a la práctica los procesos identificados en (3)	a) Construir el software de acuerdo con lo especificado b) Implementar software c) Implementar procesos

Fuente: Elaboración propia, desde (Barros, 2000)

4.2 Sistemas Complejos

Para el diseño e implementación de políticas públicas es necesario abordar las distintas dimensiones del problema público de manera global, solo así, se logrará incluir la mayor cantidad de perspectivas a observar, construyendo análisis que resulten con menor brecha entre los objetivos planteados en el diseño y en la implementación, de cara a asegurar mayor impacto o beneficio para la ciudadanía, consiguiendo así la satisfacción de sus deseos y aspiraciones o, en otros términos, tal como lo plantea Mark Moore, asegurar el valor público esperado (Moore, 1998).

Desde luego que, si se mira las distintas estrategias que a nivel global se han impulsado para atender la justicia juvenil, cada una de ellas tiene un nivel de complejidad importante. He aquí la relevancia de una visión sistémica para el análisis de los procesos involucrados en el programa observado.

El profesor Mario Waissbluth, elabora una propuesta que define la mirada sistémica (sus implicancias teóricas y prácticas) y la metodología sugerida para observar en particular, la institucionalidad y la implementación de políticas públicas, sus características e interacciones. Comienza por definir a los sistemas complejos como sistemas de muchas partes, que interactúan entre sí y con el entorno, por una multiplicidad de canales, con algunas partes que tienden a auto organizarse localmente de forma espontánea, y de maneras difícilmente predecibles (Waissbluth, 2008). Así, estos sistemas, poseen elementos y características.

Ilustración 12: Caracterización de sistemas complejos según Waissbluth



Fuente: Elaboración propia desde (Waissbluth, 2008)

4.3 Complejidad en los sistemas de justicia juvenil

Antes de comprender los modelos que destacan a nivel internacional como respuestas institucionales, es imprescindible enunciar la definición de intervención y lo que ello significa en materia de protección de niñez y adolescencia.

Se entenderá por intervención la acción que deberá centrarse en la conducta infractora e intentará desplegar acciones socioeducativas orientadas a la responsabilización del o la adolescente, la reparación de sus derechos vulnerados y de los procesos de criminalización a que ha estado sometido, su habilitación mediante el fortalecimiento de competencias, habilidades y capacidades para el desarrollo de un proyecto de vida alternativo; y oportunidades para su inserción social, mediante actividades como capacitación laboral, inserción y reinserción escolar, empleabilidad juvenil y otros programas socioeducativos (SENAME, 2015).

Entonces, para que las intervenciones sean consistentes con la normativa actual en Chile, es necesario que la infracción de ley se conciba como un fenómeno multicausal, es decir, que se logre reconocer que son variados los factores que influyen en la comisión de un delito y no simplificar el comportamiento llevándolo a un paradigma orientado a un enfoque tutelar con objetivos puramente punitivos, sólo así, se avanza en la dirección sugerida por las normas internacionales.

Una vez comprendido el objetivo que debiesen alcanzar las políticas que se impulsan en esta materia, cabe la interrogante de lo que existe antes de la comisión del delito. La respuesta está en los estudios que han avanzado en las perspectivas de riesgo y han logrado definir los factores que aumentan la probabilidad de que los y las jóvenes manifiesten dificultades en su desarrollo y, por ende, en la calidad de su vida futura.

La evidencia ha mostrado que los factores más relevantes se manifiestan en variables individuales como colectivas. Así, por un lugar es la influencia de los pares, las características de la familia, la comunidad y la cultura, las que interactúan con vulnerabilidades individuales, por ejemplo, las características cognitivas, temperamentales, sensibilizando a las personas ante ciertos riesgos (Sanabria & Uribe, 2010).

Con lo anterior, se logra posicionar en una misma componente la perspectiva de la influencia conjunta de variables del contexto como las individuales, respondiendo a la integralidad de los fenómenos sociales y abandonando la mirada punitiva que simplifica los hechos delictuales como meros delitos emitidos por ciertos individuos, contestando al desafío que enfrentan las distintas intervenciones y sus modalidades a lo largo del mundo.

4.3.1 Modelos de atención en justicia juvenil

La interrogante ahora es ¿cómo responden los modelos en los cuales se basan las intervenciones en programas de justicia juvenil?

En 1990 la ONU, a través de las llamadas Reglas de Tokio, buscó otorgar un marco normativo común a las penas no privativas de libertad, haciendo un llamado a un mayor involucramiento de la sociedad en la gestión de la justicia penal. Con ello, el documento se planteó como objetivo fundamental, promover la aplicación de medidas no privativas de libertad, así como salvaguardias mínimas para las personas a quienes se aplican medidas sustitutivas de la prisión (ONU, 1990).

Desde la aparición de estas medidas no privativas de libertad, se establecen a modo de consenso, modelos desde los cuales se puede abordar la justicia juvenil, los cuales se utilizan en los distintos programas a lo largo del mundo.

Según Tiffer estos se clasifican en tres: tutelar, comunitario y de responsabilidad (Tiffer, 2010).

Tabla 12: Modelos de justicia juvenil según Tiffer

<p>Tutelar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sujeto pasivo de intervención jurídica, objeto y no sujeto de derecho • El juez tiene una figura paternalista • El/la menor de edad es considerad@ inimputable “no imputable” • El juez es quien determina para el caso concreto cual es la situación irregular • Las medidas de internamiento son indeterminadas, aplicadas indiscriminadamente, en centros de reclusión que no cumplen con los fines mínimos de educación para lo que fueron creados.
<p>Comunal o comunitario</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Acentúa el esfuerzo de protección y rehabilitación de las personas menores de edad en el cauce de la acción social y no judicial • Se trabaja tanto con el menor como son su familia. • La finalidad es ayudar a la solución de problemas sociales, de convivencia, educativos y legales que enfrenta el menor. • Los Consejos o Comités de la Infancia están compuestos por miembros de la comunidad sin que sean necesariamente juristas. • Se valora la conducta infractora de niños como producto de su evolución tomando en consideración la influencia ejercida por las instancias resocializadoras • Impera el interés superior del menor y el fomento de su inserción activa en la sociedad.
<p>De justicia o responsabilidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Protección social y legal de las personas menores de edad. Con una clara separación entre los conflictos sociales o familiares de los adolescentes y las conductas propiamente delictivas.

	<ul style="list-style-type: none"> • Se limita al mínimo posible la intervención de la justicia penal. • Las sanciones se basan en principios educativos. • Se reduce al mínimo la sanción privativa de libertad. • Se da una mayor participación a la víctima bajo la concepción de la reparación del daño. • La sanción tiene una connotación negativa, el menor tiene que cargar con las consecuencias de su comportamiento
--	---

Fuente: Elaboración propia

Así se establece una comparación relevante, identificando, por ejemplo, al modelo tutelar como un modelo conservador, en el cual no se considera a las y los jóvenes como sujetos activos, identificando a la comisión del delito como el foco de las decisiones institucionales. Luego el de responsabilidad, aparece rescatando la sanción como herencia del tutelar, pero reivindicando al o la joven en el proceso, vale decir, se considera la comisión de delito como un acto negativo y se busca con ello el cumplimiento de sanciones, pero sin dejar de lado la protección social de los y las jóvenes.

Finalmente, el modelo comunal o comunitario pone sobre la mesa la concepción de la comisión del delito como un acto social, que considera un contexto, una comunidad e involucra a la familia en las decisiones que se tomen considerando la acción cometida, marcando un precedente teórico frente a la promoción de sanciones no privativas de libertad.

De esta forma los distintos Estados toman posición y deciden los márgenes políticos que rigen el sistema penal y, en consecuencia, el despliegue programático de las distintas iniciativas en relación con justicia juvenil, formando sistemas cargados hacia los distintos modelos existentes.

En Chile los distintos organismos que se encargan de la oferta programática de protección y con ello, de la atención de las y los jóvenes en justicia juvenil, delimitan sus pilares teóricos y diseñan sus modelos de atención en base a las bases técnicas y orientaciones que impulsa Sename como entidad estatal, las cuales representan al marco normativo vigente declarado por el Ministerio de Justicia (MINISTERIO DE JUSTICIA , 2018).

En este caso y según las Reglas de Tokio, en relación con las penas no privativas de libertad, en Chile se establece los siguientes puntos respecto al tratamiento:

1. En el marco de una medida no privativa de la libertad determinada, cuando corresponda, se establecerán diversos sistemas, por ejemplo, ayuda psicosocial individualizada, terapia de grupo, programas residenciales y tratamiento especializado de distintas categorías de delincuentes, para atender a sus necesidades de manera más eficaz.
2. El tratamiento deberá ser dirigido por profesionales con adecuada formación y experiencia práctica.

3. Cuando se decida que el tratamiento es necesario, se hará todo lo posible por comprender la personalidad, las aptitudes, la inteligencia y los valores del delincuente y especialmente las circunstancias que lo llevaron a la comisión del delito.
4. La autoridad competente podrá hacer participar a la comunidad y a los sistemas de apoyo social en la aplicación de las medidas no privativas de la libertad.
5. El número de casos asignados se mantendrá en lo posible, dentro de límites compatibles con la aplicación eficaz de los programas de tratamiento.
6. La autoridad competente abrirá y mantendrá un expediente para cada infractor.

Modelo Comunitario

A mediados de la década del 70', surge en Estados Unidos una importante corriente de investigación acerca de la efectividad de los programas de rehabilitación y reinserción social vigentes en ese momento. Ampliando así el debate acerca de las corrientes más relevantes en cuanto a abordar la responsabilidad adolescente, entendida como la infracción de ley en jóvenes a lo largo del mundo contando con más alternativas que las tradicionales.

El reporte ¿What Works? de Robert Martinson fue influyente, dado que con sus resultados se dio origen al nombre del movimiento de rechazo de la existencia de programas orientados a la reinserción de los infractores bajo la afirmación de que, salvo aisladas excepciones, "nada funciona" (Nothing Works) en términos de reducir la reincidencia (Martinson, 1974).

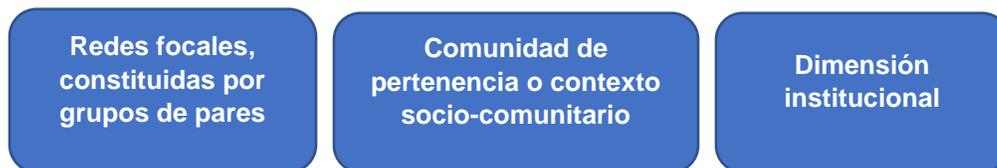
Como resultado de esta conclusión, los años siguientes al mencionado reporte presenciaron el regreso temporal del modelo punitivo clásico (Sanabria & Uribe, 2010). Sin embargo, aparecen luego autores como Cullen, Gendreau, Gilbert, Palmer y Ross, entre otros, quienes rebatieron los postulados respaldando que sí existen programas de rehabilitación que funcionan.

Es así como toma relevancia el modelo comunitario y comienzan a tomar fuerza las interrogantes que rodean su caracterización y plantean la necesidad de observar cómo las distintas comunidades o sociedades a lo largo del mundo logran comprender la complejidad de la comisión de delitos o infracción de ley.

Básicamente, la pregunta que se plantea con este modelo es cómo asociar de forma constructiva a la organización social con sus recursos, redes, relaciones y valores comunes, y a las instituciones con sus reglas y organización formales para que la comunidad, así constituida, contribuya al restablecimiento de la paz, ofrezca soporte a la víctima y oportunidades de inclusión a quien cometió el delito (Padilla Villarraga, 2012).

En Chile, el año 2015 se realizó un estudio de caso que determinó la relevancia del modelo comunal o comunitario en la atención de jóvenes infractores de ley.

Los resultados entregaron información relevante, identificando, por ejemplo, que los factores que finalmente influyen en que un joven o una joven efectivamente cumplan la sanción corresponden a tres niveles de vida (Zambrano, Muñoz, & Andrade, 2015)



Esto muestra, que los factores provienen tanto de la esfera individual como colectiva y confirman la complejidad en la definición de la atención idónea.

En este caso, las redes focales pueden ir desde el grupo parental hasta un grupo de apoyo formado en la comunidad. Así mismo, el tamaño de la comunidad puede ser también del núcleo cercano o bien, pertenecer a grupos sociales más estables y organizados. Finalmente, la institucional, se refiere a que tanta interacción existe entre las redes institucionales y los y las jóvenes.

Con estos hallazgos a la base, se reconocen programas internacionales que han significado evidencia en tanto han implementado el modelo comunitario en distintos países. Así, se destaca: *Todos somos Juárez, Rendón 2013, Programa nacional Escolhas, Vieira 2013, Prevención y mediación comunitaria, Dirección General de Ejecución Penal en la Comunidad y Justicia Juvenil del Departamento de Justicia de la Generalitat de Catalunya.*

Se establece, desde la evidencia, que la intervención desde el modelo comunitario debe tener ciertas características relevantes que lo hacen distinto ante las otras modalidades teóricas.

Tabla 13: Características del modelo comunitario de atención en Justicia Juvenil

Objetivo específico	Generar un anclaje de la comunidad con las instituciones que facilite la autonomía y brinde oportunidades de desarrollo para los jóvenes.	(Zambrano, Muñoz, & Andrade, 2015)
Condición de eficacia	Que los diferentes actores y las instancias responsables de la aplicación de sentencias y de la reeducación sean competentes y trabajen concertadamente Colaboración entre los distintos niveles (profesionales y familiares, organismos sociales y organismos judiciales, profesionales y miembros de la comunidad)	(Dionne & Altamirano, 2012)

Fuente: Elaboración propia

Con ello, se tiene un panorama acotado y concreto de lo que significa un modelo de atención comunitario, las implicancias que conlleva y lo que significa tanto en términos de modelo teórico como sus necesidades prácticas de gestión.

5. Metodología

El presente trabajo de investigación se sostiene sobre un diseño metodológico de corte cualitativo, el cual, desde un enfoque de tipo exploratorio – descriptivo, ha considerado como estrategias de levantamiento de los datos, el desarrollo de un análisis con base en revisión documental, así como el desarrollo de entrevistas semi estructuradas.

La selección de estas estrategias radica en torno al propósito de poder aproximarse de manera comprensiva al rediseño de procesos del programa Servicio en Beneficio a la Comunidad resguardando los márgenes teóricos y prácticos que involucran al modelo comunitario.

En este contexto, desde la revisión documental, se ha buscado desarrollar un análisis de la información institucional oficial que permite comprender desde una primera aproximación cómo la institucionalidad delimita los modelos de atención, en este caso el modelo comunitario. Para ello, se ha apoyado en la revisión de políticas de infancia, leyes, decretos, entre otros instrumentos formales, que permitan recoger elementos en torno a las variables que configuran, en un inicio, el mapa de análisis de la investigación.

Por su parte, desde la realización de entrevistas semiestructuradas, se ha propuesto recoger la percepción que tienen los distintos actores participantes del programa tanto en su diseño como su implementación y así recoger una mirada comprensiva del desarrollo de este.

Finalmente, se realiza un análisis con herramientas de diseño de procesos para ordenar el funcionamiento del programa en cuestión, identificando los ejes que requieren de estudio y profundización de cara al rediseño.

5.1 Análisis documental

Desde la revisión de distintos documentos institucionales se rescata la información vinculada al desarrollo de las entidades que participan en protección de niñez en el país, en particular en lo relacionado con Justicia Juvenil.

Tabla 14: Detalle de la revisión documental realizada

Tipo de documento	Número y descripción	Pertinencia
Normas	(3) Ley 20.032: Organismos Colaboradores y Sistema de subvención	Delimitan el accionar de los distintos Organismos Colaboradores, instalando

	Ley 20. 084: Responsabilidad Penal Adolescente Ley 19.862: Colaboradores del Estado	estándares mínimos, consistentes con la visión política vigente en torno a la problemática respectiva.
Documentos institucionales	(15) ONU UNICEF Ministerios Sename Corporación Opción Congreso nacional	Entregan las posturas, concepciones y sugerencias de líneas de acción de las distintas instituciones vinculadas a la justicia juvenil en Chile y a lo largo del mundo.
Artículos académicos	(23) <i>Disponibles en la sección Bibliografía</i>	Muestran el estado más actual de las discusiones en torno al marco conceptual estudiado y evidencias empíricas de experiencias similares. Brindan así, el sustento y las herramientas metodológicas de las distintas perspectivas teóricas del problema. Además de sustentar el marco teórico que respalda el alcance de este trabajo.
Total	41	

Fuente: Elaboración propia

Resulta entonces una revisión de 41 documentos. En primer lugar, se analiza desde lo normativo y se levantan los principales hitos que delimitan el accionar de las instituciones públicas y privadas que se vinculan para llevar a cabo la oferta programática de Justicia Juvenil en Chile. Esto permite obtener una imagen temporal de cómo la formalidad ha diseñado el escenario mediante el cual los Organismos Colaboradores, Sename y la sociedad civil han tenido que enfrentar la problemática de la infracción de ley y como ello se refleja en la atención de las y los jóvenes.

En segundo lugar, desde la academia se rescata los avances respecto al modelo comunitario y la concepción de la infracción de ley. Así, esto complementa lo anterior, ya que entrega los argumentos teóricos suficientes como para entender el fenómeno de una manera compleja y abordar desde una mirada teórica ad-hoc el rediseño propuesto.

5.2 Entrevistas semi-estructuradas

En lo que respecta al programa, existen variados actores que pertenecen al organismo ejecutor (Corporación Opción). Así, mediante las entrevistas se levanta información detallada desde las experiencias relativas al desarrollo del programa, complementando la mirada institucional recopilada desde el análisis documental.

Para ello, se escoge quienes se ven involucrados transversalmente desde la etapa de ingreso hasta la de egreso, logrando obtener una mirada completa del proceso. Se les pregunta en torno al diseño del programa y la perspectiva desde distintos niveles, en línea con lo que sugiere la literatura de Sistemas Complejos para rescatar así sus vivencias y opiniones tanto a nivel general, como en la experiencia cotidiana.

Se les consultó por las mayores problemáticas que veían replicadas en el programa como resultado del sistema, es decir, visto a una escala macro desde el rol del Estado y su despliegue programático, como también, por hitos críticos y de éxito en el acompañamiento diario que pudieran reflejar componentes significativas para la construcción del rediseño.

Tabla 15: Caracterización de actores entrevistados

Cargo	Número y descripción	Pertinencia
Delegada/os	(5) Reparatorias Sur Reparatorias Cordillera Reparatorias Oriente	Profesionales encargados/as de llevar el nivel más directo de la implementación del programa, acompañando día a día a los y las jóvenes y cumpliendo a la par funciones de administración que permiten el monitoreo de la gestión del programa.
Directoras	(3) Reparatorias Sur Reparatorias Cordillera Reparatorias Oriente	Profesionales mujeres que lideran los programas en los distintos territorios. Además, son quienes monitorean el programa por la vía administrativa y quienes representan a los distintos equipos en la Línea Nacional de programas Servicio en Beneficio a la Comunidad.
Coordinadora de redes	(1)	Profesional que ocupa el cargo por primera vez, ya que fue creado en el último año en el programa. Tiene a cargo todo el proceso relacionado con la inserción comunitaria.
Total	9	

Fuente: Elaboración propia

Los y las entrevistadas pertenecen a la línea Servicio en Beneficio a la Comunidad de la Región Metropolitana, es decir, se incluyó a más profesionales que los que trabajan en SBC Reparatorias Sur, con el objetivo de ampliar la perspectiva de análisis y levantar información que rescate las diferencias territoriales.

Entre los y las delegadas entrevistadas, destaca la delegada más antigua de la línea SBC en la Región Metropolitana, así como también delegados/as del programa Reparatorias Cordillera, el cual representa hoy uno de los territorios más complejos para la línea por su caracterización sociodemográfica, además de lograr rescatar la experiencia de quien ocupa uno de los cargos de coordinación de redes en el programa.

Por otro lado, la información que manejan las directoras es en términos de procesos completa, vale decir, etapa a etapa conocen detalles estadísticos desde el ingreso hasta el egreso. También acceden a información respectiva a casos complejos mediante instancias de trabajo colectivo con el equipo a cargo, manejando así variables relevantes en el avance de los y las jóvenes en el cumplimiento de la sanción, como también aspectos internos de la organización.

5.2 Operacionalización

La siguiente tabla muestra la secuencia de operacionalización de la información recopilada, de tal manera que visibiliza las variables y dimensiones desde las cuales se observarán las distintas aristas del programa SBC y su funcionamiento.

Tabla 16: Operacionalización de la información recopilada

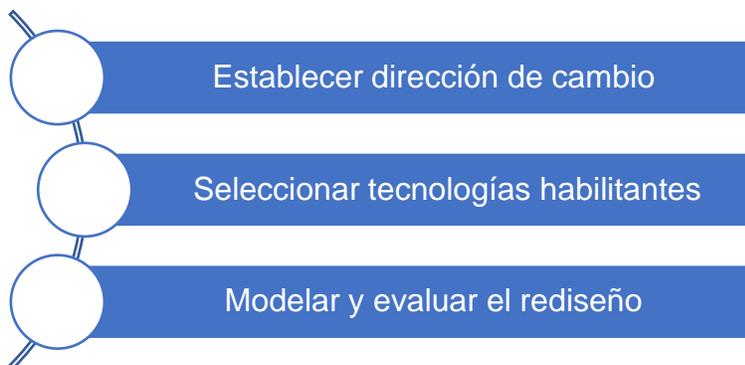
Dimensión	Sub dimensión	Variable
1. Análisis de las componentes sistémicas de justicia juvenil influyentes en Corporación Opción	1.1 Rol técnico de Sename	1.1.1 Rol de las orientaciones técnicas de Sename en el programa
	1.2 Coherencia en la acción de la estructura organizativa de Sename	1.2.1 Consistencia entre las acciones de Sename (Justicia juvenil y Protección de derechos) en la implementación del programa
	1.3 Influencia de las derivaciones desde tribunales	1.3.1 Pertinencia del tipo de delito de ingreso al programa
2. Desarrollo de la gestión del programa	2.1 Gestión de procesos internos del programa	2.1.1 Hitos críticos en las etapas del programa 2.1.2 Factores predominantes en el cumplimiento de objetivos
	2.2 Mecanismos de gestión con actores externos	2.2.1 Caracterización del vínculo con la comunidad
3. Gestión del modelo comunitario	3.1 Capacidades organizacionales de gestión del modelo	3.1.1. Elementos influyentes desde la esfera administrativa 3.1.2 Idoneidad de los instrumentos de medición de objetivos
	3.2 Cumplimiento de objetivos específicos de cara a los y las jóvenes	3.2.1 Elementos valorados por los y las jóvenes

Fuente: Elaboración propia

5.3 Rediseño de procesos

Para construir la propuesta de rediseño del programa SBC, se incluyó los hallazgos desde la perspectiva de sistemas complejos descrita anteriormente, para luego abordar los pasos metodológicos propuestos por (Barros, 2000), los que se sintetizan en el desarrollo de tres etapas descritas a continuación.

Ilustración 13: Pasos metodológicos para el Rediseño de Procesos



Fuente: Elaboración propia, desde (Barros, 2000)

Con esta herramienta en primer lugar se logró identificar las ideas que guían el rediseño estableciendo la diferencia entre lo que existe actualmente y hacia donde se quiere llegar, estableciendo los elementos centrales de orden estructural.

Luego, se logró definir cada una de las etapas y subetapas del programa y con ello, reconocer hitos, momentos críticos, factores clave, recursos indispensables y otras variables de la atención que permitan fortalecer el modelo comunitario.

En complemento, para considerar la dimensión organizacional se identificó a los actores relevantes en el programa SBC a lo largo de todas las etapas, permitiendo diseñar un mapa de actores que evidencia la dimensión política del programa en cuestión.

5.4 Estrategia de análisis de información

Finalmente, se sistematiza la información de las entrevistas según cada una de las nueve categorías presentadas en el mapa de análisis. Luego se presentarán los principales hallazgos en relación con los objetivos planteados en el trabajo de investigación en complemento con la información levantada en la revisión documental.

6. Objetivos del trabajo de investigación

Objetivo General

Rediseño del programa Servicio a Beneficio de la Comunidad de Medidas Reparatorias Sur desde una mirada sistémica para el fortalecimiento de la línea nacional SBC.

Objetivos Específicos

- 1- Identificar factores sistémicos claves que influyen en el cumplimiento de objetivos del modelo comunitario
- 2- Diseño de subprocesos que hasta ahora no han sido sistematizados para completar el flujo del programa
- 3- Elaborar propuesta de estrategia para la implementación del rediseño propuesto

7. Alcance

La recopilación de información si bien se logra incluir a tres de los cuatro actores relevantes del desarrollo del programa, no se logró abarcar a las y los jóvenes atendidos en SBC. Sin embargo, existe una discusión activa (descrita en apartado 10) en torno a la pertinencia de entrevistar/encuestar a menores de edad, más aún si se encuentran en situación de vulneración.

Finalmente, la propuesta diseñada se orienta a mejorar el funcionamiento del programa desde los procesos y por consecuencia en la dimensión organizativa, sin considerar un análisis que permita fortalecer el modelo comunitario de manera completa y robusta en términos de diseño e implementación.

8. Resultados

8.1 La complejidad del Sistema de Justicia Juvenil en Chile

La implementación de la Ley de Responsabilidad Adolescente (MINISTERIO DE JUSTICIA, 2005) involucró una transformación radical tanto a nivel de gestión como de la orgánica de las instituciones judiciales y administrativas competentes respecto de las infracciones penales cometidas para adolescentes.

Implicó también cambios y adecuaciones en los centros y programas destinados a cumplir con las sanciones y medidas establecidas en dicha Ley, empujando a la creación de nuevas coordinaciones entre las instituciones del sistema, con nuevos circuitos de derivación y nuevos criterios para la toma de decisiones respecto de los casos, aspirando a una especialización transversal de los actores involucrados. Este dinamismo, ha tenido como supuesto cierta capacidad instalada en términos funcionales, que lejos de ser un

proceso consolidado y terminado, en la práctica ha constituido un desarrollo gradual y progresivo (SENAME, 2017).

Bajo este contexto Corporación Opción presenta actualmente serias dificultades en la implementación del programa SBC, las que tienen como origen causas sistémicas que se heredan el funcionamiento del sistema de protección a la niñez y adolescencia en Chile, así como también aspectos de mejora en los procesos internos de la organización.

Una de las consecuencias sistémicas más relevantes, es que en la ejecución del programa se evidencia una importante brecha entre el enfoque moderno de responsabilidad adolescente respecto al enfoque tutelar que ha liderado las políticas latinoamericanas en las últimas décadas tal como lo menciona Tiffer (Tiffer, 2010), poniendo en entredicho la efectividad del modelo comunitario.

Para identificar y analizar estas componentes sistémicas, se utilizó en primer lugar la propuesta metodológica propuesta por (Waissbluth, 2008), la cual permite caracterizar el sistema de Justicia Juvenil previo al análisis específico de cada una de las falencias y/o dificultades del programa.

Tabla 17: Análisis de la caracterización de Sistemas Complejos del sistema de Justicia Juvenil en Chile

	Característica	Descripción	Análisis
Elementos	Gran número	Difícil predicción de comportamiento	809 OCAs (SENAME, 2018)
	Cada uno ignora al sistema como un todo	Responde a estímulos de su entorno cercano	Sólo se vincula con Sename mediante la supervisión de técnicos/as
	Pueden existir agrupaciones	Cada parte puede pertenecer a varios clústeres	Existen ocho modelos de atención y con ello, distintos tipos de programas
	Diversidad y resiliencia	La diversidad permite adaptación de manera más rápida	Cada OCA escoge su metodología de atención, en base a las orientaciones técnicas
	Similitud y escalabilidad	Repite los mismos patrones en distintas partes del sistema	Las orientaciones técnicas rigen todo tipo de programas
Interacciones	Dinámicas entre elementos	Intercambio de información	Cada uno de los actores institucionales tiene relación
	Múltiples	Influencia recíproca	El vínculo es multidireccional
	No lineales	Pequeñas modificaciones pueden generar grandes cambios	Los cambios normativos o indicaciones han provocado cambios estructurales en la modalidad de atención

	En general, de corto alcance	La información la reciben vecinos cercanos	La información intercambiada en general, es por vía documentos, emitidos al organismo supervisor directo
	Recurrencia	Una actividad recibe efectos sobre sí misma	El reporte de los distintos requerimientos marca estándares para el futuro
Condición de sistemas	Operan en condiciones lejanas al equilibrio	Existe un flujo de energía necesario para mantener al sistema	El flujo está marcado por la solidez de las distintas instituciones vinculadas, las que están en constantes actualizaciones y transformaciones
	Existen irreversibilidades	Si se traspasan ciertos límites es difícil volver atrás	La componente política que enmarca el sistema, además de los estándares internacionales delimitan el accionar marcando lo posible y lo que no
	Son abiertos	Múltiples interacciones con el entorno	Los cambios políticos, económicos y sociales influyen y pueden determinar cambios importantes en las prioridades del sistema

Fuente: Elaboración propia

Se comprueba entonces que efectivamente, al hablar del sistema de Justicia Juvenil en Chile y analizar un programa que forme parte de él, se debe considerar su complejidad. Dejarla fuera solo implicaría un análisis estático que no estaría a la altura del dinamismo en el que se desenvuelve.

Una vez levantada la caracterización del sistema y sus elementos, es posible agrupar los factores que influyen en la realización de la oferta programática de Justicia Juvenil y por consecuencia, los que influyen en la realización del programa SBC.

1) Vínculo público-privado

Es conocido que las políticas públicas que se implementan mediante una colaboración público-privada necesitan ciertas características que permitan dar espacio a la innovación, la colaboración, la coordinación, entre otros elementos, constituyendo desafíos en las estructuras involucradas tanto a nivel formal, como informal (Andrade & Arancibia, 2010).

Actualmente, la oferta programática de protección de niñez y adolescencia a nivel nacional pertenece en un 97% a los Organismos Colaboradores, siendo hoy 809 los activos a lo largo de las 15 regiones del país (SENAME, 2018).

Este diseño de política pública hace evidente el desafío que enfrenta el Servicio Nacional de Menores para asegurar su misión institucional⁷, ya que debe cumplir el mandato que por ley establece la responsabilidad y obligaciones del Estado de Chile siendo capaz de articular a más de 800 organismos privados que por su diversa naturaleza, representan distintos intereses.

Desde el punto de vista organizacional y su efecto en la ejecución de los distintos programas, cada convenio que se firma con cada uno de los OCAs tiene detrás distintas condiciones y características organizacionales y territoriales, por lo tanto, el diseño de la política plasmada en los distintos programas debiese considerar flexibilidad para asegurar su correcta ejecución y no intentar reproducir perfiles ideales de ejecución que finalmente no se verán reflejados en la realidad. En este sentido, las orientaciones técnicas son muy claro ejemplo de la necesaria reestructuración, pues mantiene estándares que a lo largo del tiempo nunca han sido cumplidos, mostrando una especie de antifaz frente a la realidad que enfrenta la implementación de los programas.

Por otro lado, si se observa el financiamiento, el sistema de subvenciones configura un escenario totalmente competitivo, además de abrir espacio a vicios sumamente preocupantes al interior de los OCAs. Actualmente, cada OCA recibe un monto fijo por adjudicación y uno variable que depende de la cantidad de plazas activas (número de jóvenes atendidas/os) y de otros factores- en el caso del programa SBC- del número de encuentros directos que se realicen con el/la joven, desviando completamente el incentivo hacia una lógica de competencia de mercado oferta-demanda significando incluso barreras al mejoramiento de los sistemas de atención, es así como por ejemplo, la competencia por la adjudicación de recursos podría tender en general a mantener en reserva las metodologías exitosas que podrían ser adoptadas por otras organizaciones para mejorar sus estrategias (Andrade & Arancibia, 2010).

En el caso del programa SBC (y de otros programas tanto de Justicia Juvenil como de Protección de Derechos) los ingresos se generan por encuentros directos con los/as jóvenes, los cuales son “supervisados” por profesionales técnicos/as que envía Sename cada cierto tiempo a los distintos OCAs. ¿Cómo poder comprobar que efectivamente los encuentros directos fueron cumplidos por las organizaciones? ¿Será esta la forma correcta de financiamiento? Esto, sin lugar a duda, representa un incentivo perverso que podría empujar a modificar las estadísticas reales, con tal de obtener la subvención que las organizaciones necesitan para continuar su funcionamiento.

Es así como los dos factores mencionados anteriormente: la organización y el sistema de financiamiento, configuran un escenario en el cual el Estado, mediante Sename, debe presentar capacidad de gestión que vaya más allá del control ejercido vía supervisión técnica, cuestión fundamental tal como plantea Losada, “las políticas requieren una cooperación intensa y prolongada entre muchas organizaciones. Por eso mismo es difícil, ya que requiere una acción común en presencia de intereses organizados diferentes y quizás opuestos” (Losada, 1999).

⁷ “Contribuir a la prevención, promoción, protección y restitución de los derechos de niñas, niños y adolescentes vulnerados en sus derechos, así como a la responsabilización e inclusión social de jóvenes infractores de ley a través de una oferta programática en continuo mejoramiento, la cual es entregada por un grupo humano comprometido, constituido por Sename y sus Organismos Colaboradores”, según plataforma oficial de SENAME.

2) Dimensión política y metas de gestión

El Estado de Chile al igual que la mayoría de los Estados de Latinoamérica, han construido un camino de modernización basado principalmente en conceptos instalados por la Nueva Gestión Pública desde fines de los años 70' (Dunleavy & Hood, 1995).

Esto ha significado la instalación de lógicas eficientistas en la gestión pública y en la administración del Estado, encontrándose hoy al centro de la cadena de valor de las distintas instituciones las funciones de control de gestión, medición de desempeño, control de calidad, entre otras.

Esta condición que hoy caracteriza a las instituciones del Estado pone como prioridad a la gestión política, dado que cada gobierno determina sus objetivos dado el contexto político y con ello, establece metas de gestión asociadas a la ejecución de la oferta programática correspondiente (tanto en Protección de Derechos como en Justicia Juvenil).

En el caso del programa SBC las bases técnicas hablan por sí solas. Hoy presenta la más alta tasa de reincidencia en la modalidad de atención medio libre, con un 39.92% al año 2013 (SENAME, 2015), sin embargo, las bases técnicas siguen poniendo el foco en los ingresos a nuevas sanciones durante el período de vigencia de SBC, dejando fuera lo que ocurre al egreso. Es bastante arriesgado pensar que se abandonará la conducta delictual, sobre todo considerando el tipo de delito de ingreso. ¿Qué se está midiendo?

Ante esta interrogante aparece la urgencia de poner a la gestión en el centro, pero orientada a mejorar la atención en búsqueda de la reparación y así acercarse a cumplir el corazón de su misión institucional.

3) Creación de valor público

La responsabilidad que tiene el Estado por la protección de las niñas, niños y adolescente es innegable y su abandono ha significado que órganos internacionales como la UNICEF y la ONU permanentemente esclarezcan los desafíos que tiene el país en esta línea. En este sentido, es imperante que el Servicio Nacional de Menores comience un reordenamiento institucional que mediante reformas en su gestión asegure la entrega de valor público a los y las miles de niños, niñas y adolescentes que forman parte de la red.

Es imposible la creación de valor público mediante una relación de control, unidireccional, basada en fiscalizaciones esporádicas (revisión de archivadores, llenado de circulares 2308 o 2309, preguntas a las direcciones, etc). Es necesario un Servicio que sea capaz de asegurar los lineamientos de atención mínimos necesarios para que, ante la flexibilidad necesaria por su tamaño, pueda estar completamente presente en la atención. Actualmente esta variable está representada por las bases técnicas, sin embargo, existen muchas aristas que no se han cumplido nunca porque no se pueden cumplir ¿será que Sename establece cierta desesperanza aprendida?

Es tiempo que la institución establezca lineamientos técnicos que estén a la altura de los tiempos de hoy, que reconozca la nueva realidad de los barrios del país, las necesidades que están insatisfechas y los precipicios del sistema actual. En esta línea, la atención focalizada ha pasado a ser necesaria y ha significado un avance, pero ¿Debe ser la caracterización de todo el sistema? ¿Qué ocurre con la articulación intersectorial? ¿Qué ocurre cuando un/a joven llega a cumplir sanción a un programa comunitario sin tener

vivienda o comida? La respuesta integral está ausente, y es desde allí donde debería construirse la propuesta de valor: asegurar que la restauración de los derechos de todas y todos los niños y jóvenes del país sea una acción real, no una aspiración.

8.2 Entrevistas

El valor que agregó la aplicación de esta herramienta cualitativa es que se logró recopilar información por parte de los y las ejecutoras directas del programa. Esto permitió recoger una mirada bottom-up complementando así lo recopilado en la revisión documental.

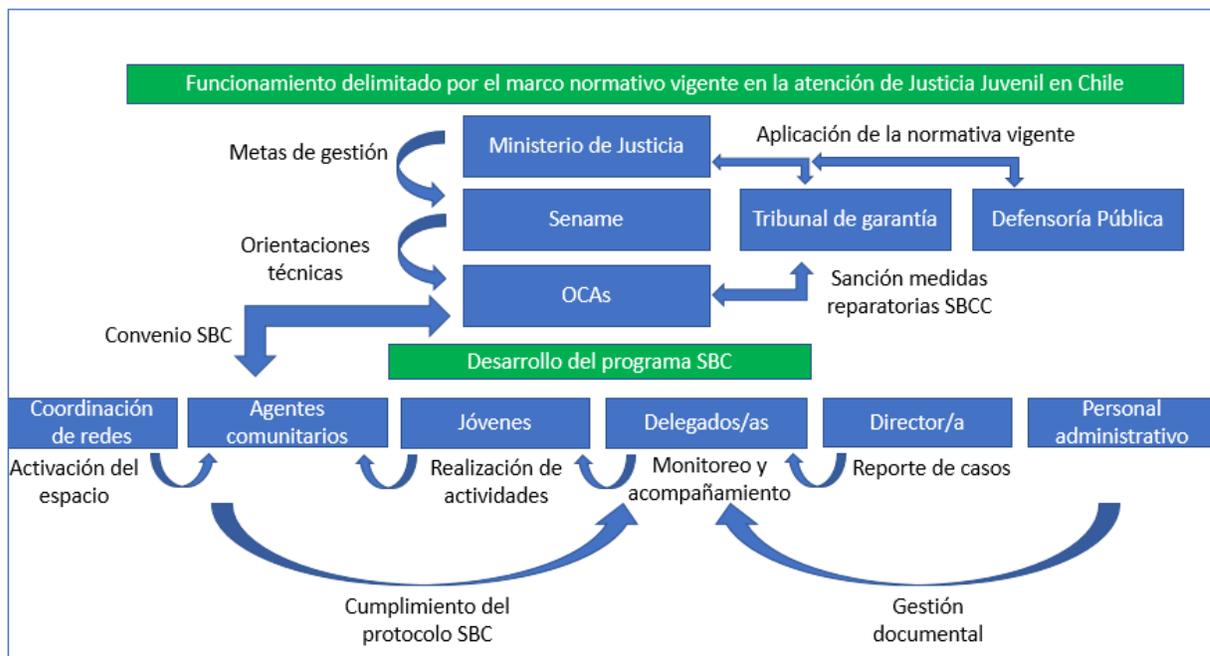
Se logró confirmar los principales desafíos que se presentan a nivel de ejecución, seguido de la gran importancia que tiene la dimensión organizacional en cualquier propuesta de rediseño de procesos.

En este sentido, lo declarado por las y los entrevistados, significa hoy material de primera fuente que respalda y confirma el contenido de las direcciones de cambio que definirán el objetivo final del rediseño de procesos. El detalle de las respuestas levantadas en las entrevistas semiestructuradas se encuentra en Anexos.

8.3 Rediseño de procesos del programa SBC

Para comenzar, es necesario tener en mente el funcionamiento del programa SBC en términos macro, presentando de manera clara cuáles son las actividades clave en la relación que poseen los distintos actores del programa y con ello, establecer una primera mirada general desde la cual se observarán los procesos estableciendo como prioritario el aseguramiento del cumplimiento del valor central del programa. Por otro lado, es posible identificar la importancia de cada una de las relaciones visibilizando los productos que deben resultar de la interacción.

Ilustración 14: Principales actividades del flujo de procesos de SBC



Fuente: Elaboración propia

8.3.1 Análisis de la situación actual

Para comprender el estado actual en que se encuentran los procesos del programa SBC, fue necesario aunar la información levantada y construir así el diagnóstico. Como resultado de ello, las falencias del programa fueron identificadas analizando cada una de las etapas definidas por Corporación Opción, estableciendo herramientas necesarias para su mejora o abordaje dentro de la institución.

Así para comenzar, fue necesario identificar de manera concreta cuáles son los objetivos que se declaran en cada una de las etapas. Para ello se accedió al flujo SBC que se maneja actualmente a nivel de línea y se obtuvo la siguiente información. Para ver el detalle del flujo ver Anexo A: Flujo del programa SBC por Corporación Opción.

Tabla 18: Objetivos de las etapas del programa SBC definidos por Corporación Opción

Etapa	Objetivos
Ingreso	I) Identificación de recursos II) Potencialidades III) Motivación IV) Intereses V) Aspectos resilientes VI) Nivel de complejidad
Ejecución	VII) Promover el sentido de la responsabilización VIII) Autoconocimiento de recursos y capacidades de ejecución IX) Fomentar el rol protector de adulto responsable

	X) Valoración del espacio comunitario: reconocimiento de la red por parte del adolescente, vínculo seguro que proyecte su integración XI) Supervisar calidad de la intervención, a través de un proceso planificado y sistemático XII) Seguimiento de avances y nudos críticos en el proceso de responsabilización.
Egreso	XIII) Evaluación y cierre del proceso XIII) Promover reflexión y análisis como aprendizaje.

Fuente: Elaboración propia, desde flujo SBC

Al analizar estos trece objetivos se puede concluir que la mayoría de ellos no conforma efectivamente un objetivo como tal, según la definición SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporizados), sino más bien, parece ser un conjunto de declaración de intenciones.

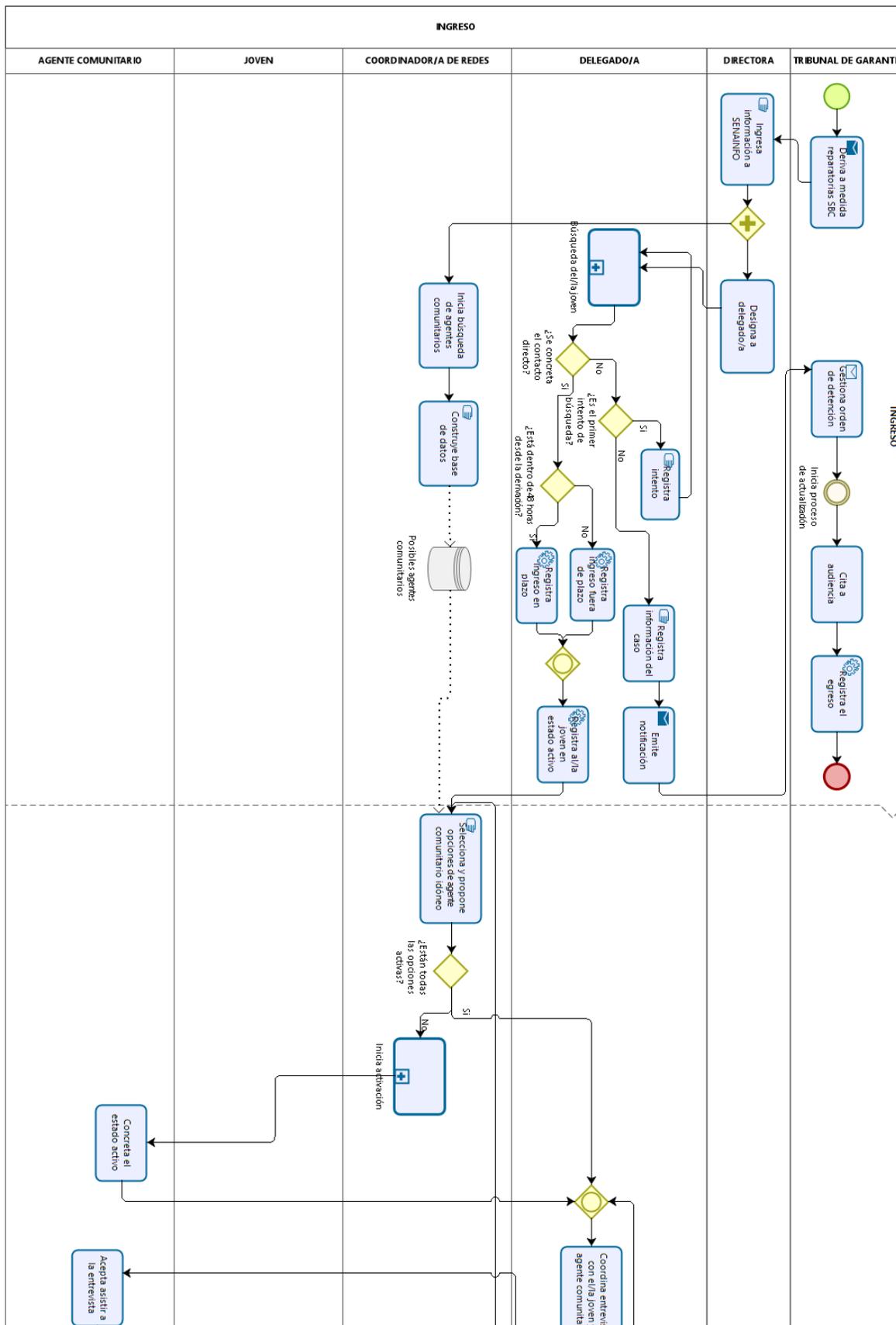
La importancia de corregir estas definiciones es que representan el *para qué* y con ello, marcan la guía que orienta cada paso metodológico que se realiza en el programa, por lo tanto, si no están plasmados de manera correcta, las acciones posiblemente no se encuentren convergiendo hacia los mismos puntos e incluso, significa una dificultad para la evaluación del programa.

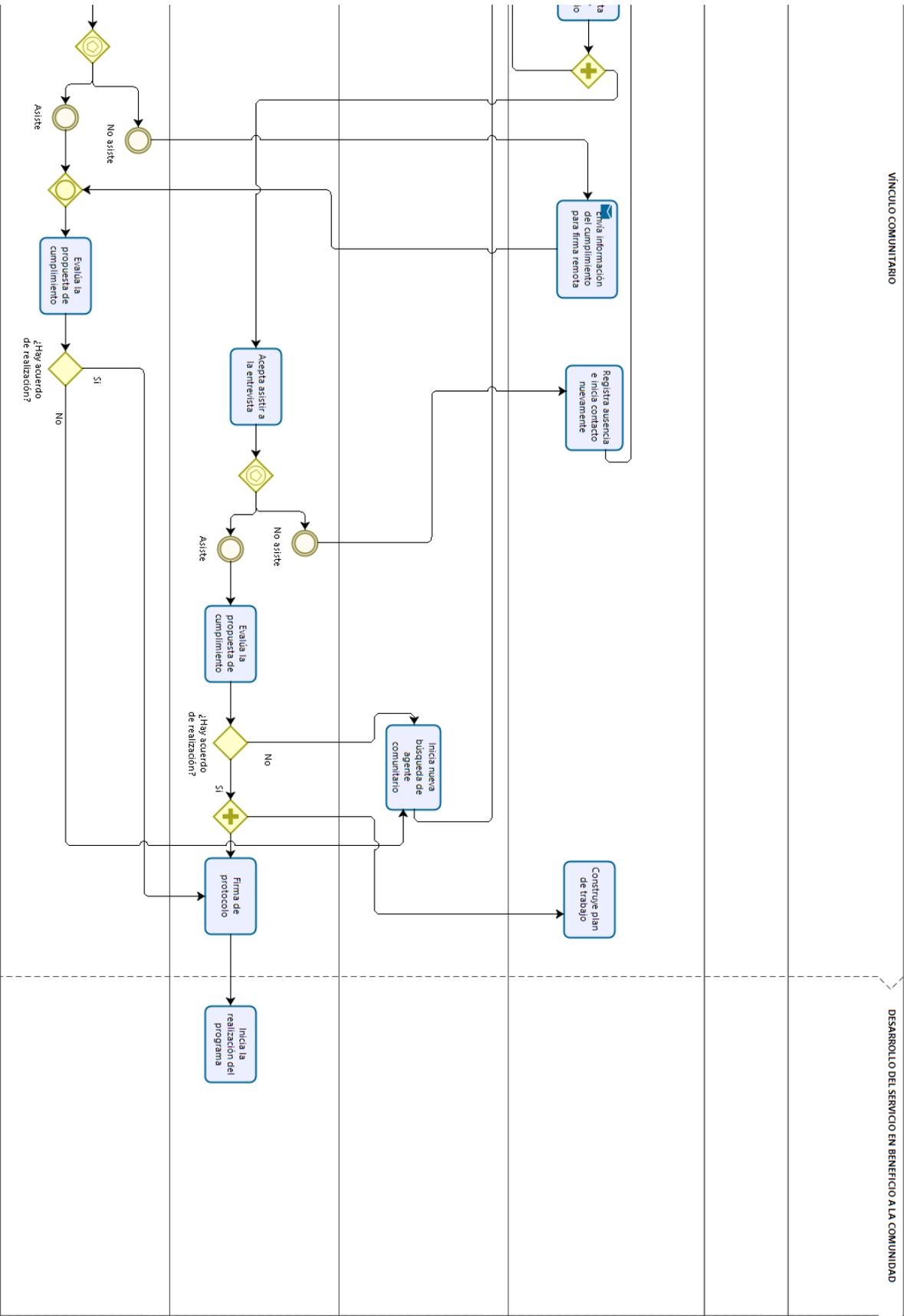
Por ello es necesario que se establezca una relación directa y concreta entre los objetivos específicos del cumplimiento de la sanción (establecidos en las bases técnicas) y los que realmente se pondrán a nivel de programa en la línea SBC.

Luego de este análisis, el primer paso importante es el modelamiento de la situación actual, donde se pudo observar que la etapa de desarrollo (ejecución) en conjunto con la de egreso no tienen una sistematización construida.

Así, resultó entonces el flujo de procesos del programa, conteniendo el detalle hasta el inicio de la realización de actividades (hito con el que se inicia la etapa de ejecución). La imagen completa del proceso se muestra en la Ilustración 15 y cada subproceso está detallado en Anexos 2 y 3.

Ilustración 15: Flujo de situación actual programa SBC





Principales hallazgos en la situación actual

Una vez realizado el análisis general del flujo completo del programa, se identificó los hitos críticos que presentan variadas dificultades para su correcta realización.

Se describen a continuación, en orden temporal, desde el ingreso hasta el egreso.

1. Derivación

Las razones por las que los jóvenes ingresan al sistema judicial son variadas (Navarro, Botija, & Uceda, 2016) y ello implica que el diseño de los distintos programas debe considerar esta característica. Esto entre otras cosas, significa otorgar espacios flexibles para la implementación y con ello desplegar las capacidades técnicas necesarias para llevarlo adelante.

Actualmente, en el programa SBC la derivación puede efectuarse de dos maneras distintas:

- a) Vía virtual: por correo electrónico se le notifica al OCA de la derivación del/la joven desde Tribunales
- b) Vía coordinación judicial de Sename: el/la joven presenta el documento de la derivación en la oficina del OCA correspondiente.

Así es como el proceso de derivación del programa SBC Reparatorias Sur presenta hoy serias dificultades, asociadas a momentos específicos.

1.1 Arbitrariedad de los/as juezas

Son los y las juezas quienes sancionan y determinan el carácter del cumplimiento de la sanción.

Esta derivación, tiene un marco legal que rige la forma en que se procede acogido en la Ley de Responsabilidad Penal Adolescente, pero que no especifica la gama de sanciones que se atribuirán a cada delito, más bien lo que ocurre es que se dispone un catálogo de sanciones para que el juez elija y aplique según el caso (SENAME, 2017). Este proceso es denominado "individualización y representa las actualizaciones en el procedimiento penal que relaciona las sanciones de la Ley de Responsabilidad Penal Adolescente (Horvitz Lennon, 2006).

En la práctica, se puede estar en presencia de un delito de robo por sorpresa o de hurto, y en ambos casos el juez o la jueza, puede decidir sancionar con una medida reparatoria e indicar cumplimiento del programa SBC, pero a la vez, existe la posibilidad de que eso no suceda y que los programas escogidos sean otros, por lo tanto, el criterio de qué sanciones otorgar es totalmente arbitrario.

“En receptación queda la embarrada. Porque desde mi punto de vista es disfrazada, por lo general son robos con violencia” (Entrevistada 2)

“Estamos con chiquillos bastante complejos de intervención. Tenemos algunos que están saliendo de CRC, CSC” (Entrevistado 6)

Lo preocupante de esta situación, es que estas decisiones se realizan bajo la ausencia de conocimientos técnicos acabados en la materia, pues no todas y todos los jueces conoce el funcionamiento del sistema de justicia juvenil en Chile. Lo que sí está normado, es que cada sanción debe tener detrás programas con estándares de calidad asegurados, los que además deben estar orientados a la reinserción social para adolescentes (SENAME, 2017).

Esta situación tiene dos principales consecuencias:

a) Se deriva a sanciones que no poseen la capacidad técnica y organizacional idónea para desplegar la atención indicada

“Este tipo de sanción no responde a las características o necesidades de delitos más gravosos” (Entrevistada 2)

b) Con ello se produce el ingreso de jóvenes que han cometido delitos más graves de los que están establecidos en el diseño del programa, modificando la naturaleza del delito de ingreso (en el programa SBC, más graves que el delito contra la propiedad).

Esto configura una dificultad a la entrada del programa, significando un desafío para las y los profesionales, pues deben abordar situaciones más complejas de lo que el mismo programa considera como parte del diseño, por lo tanto, desborda las capacidades que ya están establecidas como necesarias. El egreso del programa queda de esta manera bajo una suerte de incertidumbre, dejando el éxito del cumplimiento en manos de la capacidad de innovación de cada profesional y del equipo en cuestión, asumiendo que existirán factores externos que de alguna u otra forma ya determinan el devenir del cumplimiento.

“Es muy distinto un joven que viene por delitos menos graves como los que deberían ser. Pero hoy nos llegan casos graves, que no tienen necesidades básicas cubiertas, vienen de entornos muy violentos” (Entrevistada 7)

Si se analizan posibles orígenes de este comportamiento por parte de los jueces se puede observar un incentivo que podría estar presente a la hora de la derivación y la división de sanciones. ¿Cómo influye la meta de la Defensoría para alcanzar las sanciones mínimas posibles? ¿Cómo mejorarían sus indicadores de gestión en tanto cumplen ese objetivo? Así mismo, ¿Cómo es el financiamiento de los Tribunales según la cantidad de sanciones?

Plantear estas interrogantes abre el espacio para detenerse a observar donde están puestos los incentivos de cada institución y como se ha actuado una vez se determinan las metas a alcanzar.

2. Responsabilidad del OCA en el estándar de cumplimiento

Corporación Opción se debe hacer cargo de la ejecución de la sanción en tiempos y condiciones establecidas por las bases técnicas de Sename de manera de cumplir también con los objetivos propuestos en la modalidad.

2.1 No existe idoneidad del agente comunitario

En las orientaciones técnicas (SENAME, 2017) el Servicio modificó la estructura organizacional del programa incluyendo la función de Coordinación de redes, la cual tiene por misión realizar la búsqueda de agentes comunitarios y construir una oferta de manera que esté preestablecida al momento de barajar las opciones de realización para los y las jóvenes.

***“La inclusión de la coordinación de redes es un acierto desde SENAME”
(Entrevistada 2)***

“A partir de febrero de este año la coordinadora de redes se integra al programa, su cargo es beneficioso” (Entrevistado 6)

Si bien, esto ha significado un avance importante para la gestión del programa, pues cubre una función que involucraba tiempos que para las y los delegados eran críticos dados los plazos de cumplimiento, aun no se logra obtener una oferta diversa de organizaciones que esté disponible de manera segura para las y los jóvenes y que, además, tenga una visión acorde a los objetivos de justicia restaurativa.

***“Muchas veces nos han preguntado por qué no andan con camisa de imputado”
(Entrevistado 5)***

Con este panorama, surge la dificultad en encontrar para cada caso un agente comunitario que verdaderamente signifique un lugar idóneo para la realización, manteniendo como prioridad los objetivos de la inserción comunitaria desde una mirada no punitiva, teniendo como prioridad a la vez el fortalecimiento de las habilidades de los y las jóvenes de la mano con la relación con sus intereses.

“No entienden bien el objetivo de la ley. El agente comunitario entiende que hay un sujeto que comete un delito y que lo que debiese tener como castigo es una pena, incluso de cárcel” (Entrevistado 5)

Ocurre entonces que en promedio (a meses de la creación del cargo) la coordinadora de redes puede presentar tres opciones para la inserción, cuestión que en muchos casos puede ser exitosa de manera que coincide con espacios valiosos para los y las jóvenes, o en otros, una oferta que no alcanza a rescatar las características necesarias para que sean significativos para ellos/as. Muchas veces se intenta buscar luego de la entrevista,

lugares que puedan acercarse más a lo identificado, pero el éxito es muy bajo, dado que no es fácil lograr que nuevos agentes adhieran en poco tiempo.

Finalmente, lo que ocurre es que se concretan los vínculos con agentes comunitarios que no necesariamente representan el espacio idóneo para cumplir los objetivos que se plantean, ofreciendo la ejecución de tareas sumamente básicas que no logran en ningún sentido insertar al/la joven en la comunidad, ni mucho menos establecen una relación entre el delito con la mirada restaurativa, estando en presencia incluso de agentes que no comprenden la importancia de la restauración y el objetivo de inserción como central, concibiendo incluso el convenio como una suerte de “favor” de cara a la “pena que deben pagar los y las jóvenes”. Esto influye de manera directa en el objetivo que está en el centro del modelo, representando- en caso de no ser exitosa la propuesta- una falla importante al ingreso del programa que tendrá influencia directa en el resultado del cumplimiento.

“La idoneidad del lugar va a depender del perfil del niño, también en el contexto donde los insertamos. También que el agente comunitario comprenda lo que nosotros buscamos, exento de prejuicios” (Entrevistada 3)

2.2 Incumplimiento de plazos

Los tiempos estipulados por Sename significan un gran desafío para Corporación Opción pues en su mayoría, son exigencias que ningún Organismo Colaborador que realice programas SBC han declarado cumplir en su totalidad.

Los argumentos técnicos que respaldan los plazos exigidos son en general asociados a factores que muestran desafíos para la mejora de la política pública. De ellos el más relevante es el que va en línea con la disminución del tiempo de permanencia, objetivo que se ha considerado primordial a nivel internacional respecto a la atención de niñez y adolescencia. Sin embargo, la forma en que se mide esta dimensión no es correcta.

Actualmente, se propone como tiempo máximo de permanencia 4 meses, estableciendo un mínimo de 2 horas a la semana, donde la sanción varía entre 30 y 120 horas de cumplimiento.

Desde el ingreso, se establece un período de 48 horas para que una vez derivado/a se realice el primer encuentro directo, para luego en 15 días lograr la firma del protocolo (es decir, ya se debe haber realizado dos entrevistas presenciales mínimo, logrado el convenio de colaboración con el agente comunitario y que las dos partes asistan a la instancia de firma sin fallar).

Se entiende que se quiera disminuir el tiempo de permanencia, pero estos programas trabajaban además para mantener una red de apoyo” (Entrevistada 7)

Sumado a esto, se establece actualmente como promedio 4 encuentros directos en el mes, cuestión que significaría una instancia presencial a la semana (no se especifica que sea así, pero Opción lo considera como ideal).

Entonces, se está en presencia de distintas métricas temporales que cumplir, provocando que la preocupación de los y las profesionales del programa se vuelque al cumplimiento de estos estándares poniendo en riesgo de que la atención y sus objetivos centrales queden en segundo plano.

“Las veces que podamos verlos depende de nosotros. Hoy se habla de 4 veces al mes como promedio en el programa, sin embargo, hay muchos de los chicos que seguimos viéndolos una vez” (Entrevistado 5)

El resultado de esto es que finalmente cuando Sename envía el monitoreo de gestión del programa, la información no representa un buen resultado, pues existen fallas de cumplimiento desde la entrada, pero a su vez y lo que es más grave, termina influyendo también en el monto de subvención.

¿Si se paga por encuentro directo concretado, existen incentivos perversos? ¿Cómo se comprueba que la información registrada sea verídica? Estas interrogantes no configuran en ningún caso la realidad de lo que sucede, pero sí muestran que el sistema de subvención incita a las malas prácticas por parte de los OCA. ¿Cómo mantener el dinero necesario para continuar con el programa si los y las jóvenes fallan reiteradamente a los encuentros presenciales?

“Según las orientaciones técnicas yo debería tener personal para 120 pero tenemos 140, solo que 20 aún no están activos, pero se hacen gestiones igual” (Entrevistada 2)

Entonces, finalmente se diagnostica que, si bien existen objetivos concretos asociados a la exigencia de los tiempos, estos no conversan con lo que sucede en la realidad. Más bien representan un comportamiento idealizado, que no considera la inestabilidad de la situación en la que se encuentra la mayoría de los/as jóvenes que llegan a SBC.

2.3 Firma de protocolo

Este hito es declarado como uno de los principales. Para concretarlo, deben participar idealmente las tres partes: joven, agente comunitario y delegado/a, el plazo estipulado es de 15 días desde que Corporación Opción recibe la derivación desde Tribunales y el documento firmado representa el acuerdo formal dando por iniciada la realización del programa.

Dada la dificultad con los plazos (mencionada anteriormente), cuando no es posible agendar una reunión en la que las tres personas puedan asistir o alguno/a falla, existe la opción de enviar al agente comunitario el documento y firmarlo por separado, perdiendo el objetivo del encuentro presencial donde las tres partes pueden conocerse, acordar por

la vía del diálogo las condiciones de cumplimiento y establecer cierta cercanía de cara al desarrollo.

Esto si bien es cierto, no impide que la ejecución se realice, muestra una seria falta de adaptabilidad de las condiciones que se establecen en las bases técnicas, considerando a los y las jóvenes como personas ideales que cumplen en el momento esperado por el Servicio, dejando totalmente de lado las situaciones complejas que cada uno/a debe enfrentar en su cotidianidad y que pueden influir altamente en su comportamiento.

De todas formas la mayor consecuencia de este punto no es el incumplimiento del plazo ideal, sino que finalmente no se da el tiempo necesario para: conocer las habilidades del/la joven realmente, promover la responsabilización realmente, identificar cuáles son las proyecciones que puede tener el/la joven y finalmente escoger un agente comunitario totalmente idóneo para el cumplimiento, por lo tanto, todo lo anterior se está cumpliendo en general de manera apresurada, sin necesariamente profundizar y lograr conectar con las y los jóvenes.

“En 15 días nosotros ya tenemos que trabajar responsabilización” (Entrevistado 6)

“Hoy día miden reincidencia de jóvenes. Cuando tienes 15 días para firmar, debes evaluar necesidades, derivarlo a la red ¿en qué momento trabajas reincidencia? Además, trabajamos con el delito más reincidente” (Entrevistado 7)

2.4 Designación de delegado/a

La directora de la reparatorias correspondiente debe decidir a quién asignar como delegado/a para cada uno de los casos derivados. Actualmente, existen dos formas de designación al menos en la Región Metropolitana:

- a) Cada delegado/a se hace cargo de una zona/territorio correspondiente a la cobertura geográfica de la reparatoria, o
- b) Se designa de acuerdo con la complejidad del caso de manera tal que se equilibre entre los distintos delegados y delegadas, independiente de la zona/territorio al que corresponda.

En el primer caso, la división territorial significa una oportunidad de insertar a un/a delegado/a de manera que maneje la comuna (o zona) y su funcionamiento lo que a su vez puede abrir la posibilidad de que conozca potenciales agentes comunitarios.

Por otro lado, la segunda opción se decide en el marco de lograr un equilibrio de la carga laboral que poseen los y las delegadas evitando la sobrecarga y facilitando el mejor manejo de casos complejos dado el alto número de jóvenes a cargo (en la práctica son 20 en promedio).

Tal como el plan de redes lo enuncia, uno de los objetivos prioritarios en este programa es el vínculo con la comunidad. Para ello, es necesario que no sólo el joven esté al tanto de lo que ocurre en su círculo cercano, sino que cada reparatoria debiese contar con la

información relevante de lo que sucede. En este sentido, es ideal que la designación de las y los delegadas mantenga un criterio geográfico, pues esto permite profundizar el conocimiento respecto al entorno del/la joven y potenciar agentes comunitarios cercanos, obteniendo herramientas que finalmente distinguirán a cada una de los y las delegados. Además, en términos prácticos, realizar visitas a terreno sería más fácil si se tiene una zona predefinida. Lógicamente, si se está en presencia de zonas complejas, es ideal dividir el trabajo en más de un profesional para mantener el equilibrio de la carga laboral, pues actualmente ningún delegado/a tiene el número de casos que se enuncian en las bases técnicas, todas/os tienen en promedio 20 casos que atender.

“Tenemos que ver una forma de trabajar de manera territorial. Así puedo ir a terreno y visualizar a los chicos, me permite conocer también de mejor manera las redes” (Entrevistada 9)

3. Ejecución del programa SBC

3.1 Cumplimiento de horas vs cumplimiento de logros

La sanción postula realizar cierta cantidad de horas en un período máximo de 4 meses (lo define el o la jueza) a sugerencia del fiscal. El mínimo de cumplimiento a la semana son dos horas y el máximo es cuatro días.

Cuando se registra el egreso, el cumplimiento de horas debe estar completamente cubierto a excepción de cuando existe quebrantamiento o remisión de condena.

a) Quebrantamiento: los y las jóvenes incumplen en SBC y son derivados por el/la jueza a un programa de libertad asistida (PLA), el cual tiene un tiempo de desarrollo máximo de tres meses.

b) Remisión: los y las delegadas tienen la facultad de enviar un informe con la solicitud al control de ejecución (audiencia) la remisión de la sanción cuando se está en presencia de un cumplimiento impecable y se logra observar un vínculo externo del o la joven que no hace necesaria la realización de la actividad. Tribunales decide si aceptar o no.

Lo que ocurre es que el cumplimiento de horas no posee directa relación con el cumplimiento de logros, de hecho, existen casos en que jóvenes que ingresan por robo por sorpresa han cumplido la sanción de manera impecable en siete días, ingresando posteriormente al sistema por un delito más grave u otros que demoran en cumplir pero que evidentemente logran un grado de cumplimiento de logros relevantes vinculándose incluso de manera permanente con los agentes comunitarios.

“Hay varios casos en que se ha cumplido las horas y vuelven, no es un predictor” (Entrevistado 8)

Lo importante de este caso es que al egresar sólo las horas deben estar 100% cumplidas y la medición del cumplimiento de logros es totalmente flexible. Es decir, puede egresar

un/a joven que cumplió exactamente todas sus horas, pero con quien no se logró abordar ninguno de los objetivos socioeducativos del programa.

¿Se cumple así los objetivos macro de la política? ¿Se apunta realmente hacia la reinserción social y/o habilitación del/la joven en el entorno comunitario?

Pareciera ser que este punto indica que el objetivo primordial es que cumpla las horas de sanción y deja atrás todo lo declarado en las orientaciones técnicas.

“Hay chicos que cumplen en muy poco tiempo. Tengo un caso que en dos semanas estaba listo. Ahí yo no puedo decir que se cumplió objetivo, se cumplieron horas, pero nada más” (Entrevistado 6)

3.2 Aplicación de los módulos socioeducativos

Los y las delegadas están a cargo del desarrollo de la componente socioeducativa del programa. De forma concreta esto se plasma en la aplicación de los módulos, los que son implementados en conjunto con los y las jóvenes en distintas instancias presenciales. Hasta ahora, han significado un importante pilar para SBC, pues permite conectar con esferas personales valiosas de los y las jóvenes y cumplir así los objetivos planteados en el marco teórico de la atención desde un modelo comunitario, es así como se declara que el principal objetivo de esta herramienta es establecer el vínculo del delito con la actividad idónea que el joven o la joven desarrolle a lo largo del programa.

Actualmente existen cuatro módulos disponibles para su ejecución, de los cuales en general, uno se utiliza de manera frecuente, otro de manera eventual y dos de ellos no se utilizan, resultando un vacío, ya que no se estarían abordando los objetivos principales de la componente socioeducativa.

Lo que indica esta problemática es tremendamente importante, ya que evidencia que el objetivo transversal que distingue este programa de un cumplimiento solamente de horas, no se está cumpliendo y mucho menos, no se están aplicando las herramientas correspondientes.

Es importante mencionar que cada una de las herramientas que están ya diseñadas tienen su temporalidad y contexto, así como también un objetivo a cumplir. Lo relevante de ello es que cada profesional debe ser capaz de leer ese objetivo e intentar abordar las instancias de manera que se cumplan, independiente si se sigue la pauta al pie de la letra. Sin embargo, la organización tiene responsabilidad sobre los insumos y elementos que otorga para estas actividades y no puede descansar puramente en la improvisación de cada profesional, es necesario entonces establecer elementos guías y herramientas opcionales que puedan ser tomadas dependiendo de cada caso.

“No podemos quedarnos con lo de 20 años atrás, no podemos seguir trabajando en lo mismo. Tenemos que mejorarlo” (Entrevistado 5)

***“Los módulos dependen también de como los delegados los apliquen”
(Entrevistado 8)***

3.3 Situación en la que se encuentran los/las jóvenes

Un alto porcentaje de jóvenes que ingresan a SBC tienen experiencias previas en algún programa de Protección, esto indica que son jóvenes que han sido vulnerados en sus derechos y que estuvieron o están en una situación compleja que requiere de atención. Existen casos de jóvenes en situación de calle, situación de abandono, consumo problemático y el programa SBC los recibe para llevar adelante una serie de actividades comprometidas. ¿Tiene sentido iniciar un cumplimiento de sanción si se identifica una situación compleja como alguna de estas? ¿Cuántas de las inasistencias pueden otorgarse a situaciones complejas?

“Cuando ingresa un joven, hay pasos de OPD, PIIE, cualquier programa de protección. Y ahí si uno piensa que puede hacer, es la promoción y la prevención, pero aparentemente es algo que no está pasando. No es azaroso que quienes pasen por protección lleguen a justicia juvenil. Lo común es que tengan situaciones de vulneración previa” (Entrevistado 8)

“Atendemos chicos que han sido vulnerados a lo largo de su vida y que lamentablemente el sistema de protección no pudo abordar” (Entrevistada 2)

Los/as profesionales de SBC por iniciativa propia inician una serie de acciones que ayudan a que los y las jóvenes que se encuentran en situaciones de riesgo puedan de alguna manera solventar sus necesidades básicas para así estar en mejores condiciones, sin embargo, eso debe significar una alerta mayor y una articulación distinta por parte del Servicio haciendo ver en este punto de manera clara que la vulneración de derechos no se puede disociar de la justicia juvenil. Pareciera ser necesario una respuesta distinta y a tiempo.

3.4 Monitoreo de gestión del programa

Sename recopila toda la información ingresada mediante el sistema SENAINFO y envía luego las notificaciones de los indicadores de gestión y su desempeño en el tiempo. Esto no es en línea, es decir, no se conoce la trayectoria de los indicadores mientras se está realizando el programa, sino solo una vez llegada esa información.

Esto no permite que el programa pueda ir monitoreando su desempeño de manera continua, un ejemplo de ello es la reincidencia, ya que al final del período se puede observar la tasa, pero no así poder dilucidar si un/a joven vuelve a ingresar mientras está cumpliendo, a excepción de darse cuenta en las estadísticas de SENAINFO (pero de manera manual y por iniciativa de las/os profesionales).

Con este funcionamiento se provoca un aislamiento y además una barrera a la mejora continua en los procesos internos del programa. Podría tener resultados distintos el poder darse cuenta del % de cumplimiento en x zona de la comuna, versus el de otra, o por ejemplo cuántas remisiones han ocurrido en el período y compararlas en línea con las estadísticas anteriores o incluso, monitorear los quebrantamientos y observar luego a donde se va el/la joven. En general, en el sistema de protección a la niñez y adolescencia la información no está integrada, pero puede solventarse de manera local con algún sistema que permita alarmar y monitorear información importante.

4. Situación al egreso

4.1 Vías de egreso

Actualmente existen 9 vías diferentes para terminar el tiempo de sanción (SENAME, 2017) (i) Cumplimiento de horas, (ii) Sustitución a la sanción, (iii) Remisión de lo que resta por cumplimiento de objetivos, (iv) Quebrantamiento de la sanción a libertad asistida, (v) Cumplimiento de la reparación y haya resarcido a la víctima de la manera establecida, (vi) Sustitución dictada por el Juez de garantía, (vii) Remisión de la pena, (viii) Cumplimiento de objetivos, (ix) Quebrantamiento de reparación del daño. Sin embargo, las tres causas más comunes de egreso son el cumplimiento de horas, el quebrantamiento y la remisión.

Si se mira los objetivos plasmados en el programa, las causas de egreso sistematizadas no recogen las situaciones de éxito, sino que solo las identifican con la remisión. Sería interesante lograr rescatar cuántos de los casos quedan con un vínculo permanente, cuántos entran a estudiar, cuántos logran conseguir un trabajo, etc. Así, se estaría rescatando información relevante, indicando algunas vías que significan un avance en la calidad de vida y manifiestan una señal de reinserción.

“Hay una encuesta en la que el joven marca ahí sus habilidades e intereses. Otros para identificar redes... también intervención con los módulos. Ahí abordan conductas peligrosas. Bueno, eso en conjunto con el monitoreo constante en el domicilio y en el lugar. A lo mejor mejoraría porque a muchos de ellos les cuesta escribir, buscaría estrategias para que puedan comprender y entender”
(Entrevistada 9)

Si estos ítems se agregaran en la plataforma de SENAINFO, se podría obtener un acercamiento a la línea de vida de las y los jóvenes que pasan tanto por Protección de derechos como por Justicia Juvenil.

4.2 Evaluación al egreso

Las pautas de evaluación son distintas dependiendo del equipo técnico que trabaja en cada reparatoria. Existe a nivel de línea nacional una especie de estándar declarado,

pero a nivel de localidades cada uno de los espacios adecúa sus instrumentos según relevancia y manejo de herramientas.

Las pautas rígidas y que sólo actúan según “lo declarado” no permiten esclarecer causas ni estándares de desempeño, dado que cada programa es evaluado de manera diferente por cada delegado o delegada, terminando la intervención sin traspasar información relevante a la base de datos nacional, que pueda servir de insumo para esclarecer un nuevo “piso” en el que se encuentra el o la joven, posterior a la intervención. En este punto, queda totalmente a la discreción del profesional el levantar alarmas y evaluar el cumplimiento de logros de manera distinta del cumplimiento de horas (tal como se menciona en el punto 3.1).

“La evaluación es relevante que se trabaje en el proceso” (Entrevistada 1)

Lo preocupante de no contar con rúbricas de medición estandarizadas es como se sistematiza la información de la línea SBC de cara a la construcción de documentos diagnósticos o simplemente con el objetivo de respaldar la evaluación de desempeño que se realiza a todos los programas de Sename. Otra consecuencia es que la información que se entrega a Tribunales no significa un insumo para el desarrollo de vida de los y las jóvenes y está representando más bien un trámite administrativo, que no permite insumar al Servicio y con ello a la red de programas de la protección de niñez y adolescencia.

8.3.2 Síntesis de falencias identificadas

Con lo anterior, se construye una tabla síntesis (Tabla X) en la que se agrega un conjunto de propuestas de solución a cada una de las falencias identificadas. Estas propuestas consideraron lógicamente el espectro de capacidades actuales que posee Corporación Opción y en particular, el programa SBC, dejando para apartados posteriores las propuestas que significan una reformulación mayor, así como el requerimiento de acciones por parte de entidades externas al programa.

Tabla 19: Síntesis de falencias y propuestas para el rediseño del programa SBC

Falencia	Causa	Consecuencia	Propuesta
ETAPA DE INGRESO			
1. Arbitrariedad de las/los jueces	Individualización como método de acción	Ingresos con compromiso delictual mayor al correspondiente, sobrepasando las capacidades de la intervención	1.1 Generar propuesta de escala de sanciones específicas para LRPA a los y las jueces con respaldo técnico desde los OCAs, en la que se expliciten las capacidades que cada uno de los programas tiene de tal manera de que la sanción sea efectivamente integral y aborde las necesidades que presenta cada joven.

<p>2. No existe idoneidad del agente comunitario</p>	<p>Nulo apoyo desde las instituciones públicas y falta de socialización de reinserción social</p>	<p>Vinculación con agentes comunitarios que no comprenden el objetivo central y/o no son ideales para el potenciamiento de intereses y habilidades de las y los jóvenes</p>	<p>2.1 Petición de base de datos a la Subsecretaría de Prevención del Delito vía Sename, que permita obtener contacto con organizaciones públicas y privadas comprometidas con la reinserción social 2.2 Realización de eventos masivos de potenciales agentes comunitarios en conjunto con los activos donde se refuercen las aristas necesarias para fortalecer los espacios de cumplimiento en torno a reinserción social y potenciamiento de habilidades 2.3 Destinar tiempo desde la coordinación de redes para generar una base de datos que fortalezca los principales aspectos necesarios para los jóvenes: educación, trabajo, práctica deportiva, musical, etc. Construyendo de la mano con el agente comunitario una rúbrica ideal de actividades a realizar 2.4 Considerar como opción disponible a CFT o IP's que estén en la comuna para la realización de actividades, mostrando posibles caminos futuros</p>
<p>3. Incumplimiento de plazos</p>	<p>Bases técnicas asumen comportamiento ideal</p>	<p>Se pierde la profundización y los objetivos prioritarios de la labor de las y los delegados por cumplir plazos administrativos impuestos externamente</p>	<p>3.1 Proponer un sistema de priorización de casos que permita flexibilizar los tiempos para la ejecución de tareas, identificando qué casos necesitan más tiempo del requerido y por qué. 3.2 Análisis estadístico del comportamiento de los/as jóvenes del último período, que signifique una propuesta metodológica nueva para los plazos propuestos, centrando la prioridad en que, por ejemplo, en cierto plazo se logre el objetivo de responsabilización no sólo en que se logre aplicar un módulo, de manera de avanzar no sólo en procedimientos, sino que en objetivos que impacten realmente en las y los jóvenes.</p>
<p>4. Firma del protocolo</p>	<p>Dificultad de coordinación de las partes involucradas</p>	<p>Pérdida del significado central de la instancia. No se aprovecha lo suficiente para generar el</p>	<p>4.1 Analizar cuál es el tiempo promedio a nivel OCAs en el cumplimiento del plazo de 15 días de la firma, desde ahí levantar un informe que promueva alargar el plazo de cumplimiento respaldando que es mejor para la atención.</p>

		primer vínculo entre las partes por cumplir el plazo exigido.	4.2 Si se identifica un caso complejo, configurar la firma del protocolo de tal manera de hacerla interesante para el/la joven. 4.3 Diseñar dinámicas de acuerdo de actividades a realizar que salgan de lo convencional, mediante una metodología distinta donde trabaje por primera vez el/la joven con el agente comunitario.
5. Designación de delegado/a	Ausencia de procedimiento unificado de designación	Funcionamiento disímil entre reparatorias, coartando sistematización de aprendizajes y fortalecimiento territorial	5.1 Establecer un mecanismo de asignación territorial para las y los delegados de cada reparatoria, generando así un aprendizaje profundo de cada territorio y sus componentes. 5.2 Equilibrar la carga para cada delegado/a según complejidad de las comunas, estableciendo criterios profesionales para la designación según habilidades de cada profesional. 5.3 En conjunto con la coordinación de redes, que cada delegado/a semestralmente elabore un diagnóstico territorial basado en caracterización de los agentes comunitarios, experiencia en el territorio, alarmas necesarias, etc.
ETAPA DE EJECUCIÓN			
6. Cumplimiento de horas v/s de logros	Bases técnicas no priorizan los logros, sino las horas	No existe rigurosidad en la medición de objetivos logrados ni mucho menos un estándar en las pautas de evaluación	6.1 Si bien el cumplimiento de horas es un factor objetivamente fácil de medir, debe incorporarse un sistema de monitoreo de cumplimiento de logros durante el programa, de tal manera, que cada programa pueda alertar al Servicio de ciertas capacidades potenciadas o las que están al debe en la vida de los y las jóvenes. 6.2 Elaboración de un sistema de medición de logros en SBC (responsabilización, habilitación) que recoja la información de las distintas reparatorias durante el desarrollo del programa incluyendo aspectos que no estén establecidos en las bases técnicas y que representen información relevante para la línea.
7. Aplicación de los módulos socioeducativos	Diseño de los módulos no actualizado, además de los tiempos	Componente socioeducativa se realiza sin profundidad	7.1 Modernización de la metodología de aplicación de los módulos, diseñar un sistema en base a objetivos y no a completar pautas. Para ello utilizar herramientas tecnológicas.

	exigidos de implementación		7.2 Diseño de un pool de opciones de módulos a realizar, los que sean escogidos de acuerdo con los criterios de diferenciación de casos (en situación de calle, escolarizado/a, trabajador/a, madre/padre, etc.).
8. Situación en la que se encuentran los/as jóvenes	La vulneración de derechos es parte de la vida de los y las jóvenes	Enfrentan dificultades en la realización del programa muchas veces por problemáticas complejas	8.1 Identificación de casos complejos y sistematización de información para presentar propuesta de acciones para que Sename las despliegue a través de su oferta programática. Esto sin provocar sobre-intervención, pero notificando que es prioritario que se encuentren sus necesidades básicas al menos aseguradas antes de cumplir alguna sanción. 8.2 Elaboración de protocolo interno para SBC ante un caso complejo que requiera articulación programática. Si es necesario, declarar que los estándares de ese caso no estarán en línea con los plazos solicitados por Sename, establecerlo así hasta la evaluación del protocolo diseñado.
9. Monitoreo y gestión del programa	No existe información en línea	Se sabe del desempeño del programa sólo al recibir notificaciones de Sename	9.1 Diseño de un sistema de gestión interno en línea ERP para así monitorear el cumplimiento, pero también levantar información relevante para la línea y el sistema de justicia juvenil, accesible a todas/os los profesionales de SBC.
ETAPA DE EGRESO			
10. Vías de egreso	No existe sistematización de información	No se rescata información valiosa para la línea de vida del/la joven	10.1 El mismo sistema sugerido en el punto 9.1 puede alargar las variables, agregando estado de egreso, en el que se establezca si quedó o no de forma permanente en el agente, si encontró trabajo, si entró a estudiar, etc. 10.2 Diagnosticar vías de egreso en el último período de manera de identificar cuáles son las causas más comunes para así diseñar procedimientos de egreso que refuercen esa componente.
11. Evaluación al egreso	Rigidez en los instrumentos que están disponibles, ausencia de innovación	Se utiliza instrumentos sumamente estáticos que no significan un hito al egresar ni mucho menos	11.1 Diseño de escala de egreso, que defina estándares al egresar y clasifique el desempeño de las y los jóvenes a lo largo del programa. 11.2 Realizar instancia presencial con el agente comunitario (si es buena la

		rescatan la información necesaria	<p>experiencia), el delegado/a y el/la joven en la que de manera colectiva se rescaten los mayores logros y los espacios que pudieron ser mejores.</p> <p>11.3 Que quede un registro en línea al finalizar cada caso por parte del delegado/a, donde se refiera a la experiencia vivida con el/la joven para identificar factores que puedan tener en común casos exitosos o casos que puedan mejorarse en un futuro.</p>
--	--	-----------------------------------	---

Fuente: Elaboración propia

Con estas propuestas enunciadas, se puede dar pie al diseño de las direcciones de cambio que enmarcan el rediseño de procesos del programa SBC.

8.3.3 Direcciones de cambio

1. Prácticas colaborativas y aprendizaje continuo

El programa SBC representa actualmente el único programa con modelo comunitario en Chile, lo que significa que cada una de las experiencias vividas por todas las personas involucradas en el programa es de suma relevancia para respaldar al modelo comunitario.

Para lograr aunar las distintas vivencias a nivel nacional en la línea SBC es necesario comenzar con la implementación de prácticas colaborativas en los distintos territorios, esto es, a nivel de delegados/as, coordinadoras/es de redes, directoras/es e incluso agentes comunitarios y jóvenes, con el objetivo de rescatar los factores más relevantes del paso por SBC y lograr instalar de forma concreta la lógica de aprendizaje continuo.

De otra manera, el comportamiento actual sólo permite que los casos exitosos se queden archivados en expedientes y sean comentados en reuniones técnicas, pero no se materializa en mejoras sistémicas a nivel de programa.

“Siempre es positivo las instancias en las que nos juntemos, para poder compartir experiencias positivas y negativas, creo que siempre es positivo, lamentablemente no sé si tiene que ver con los tiempos o porque nos faciliten estos tiempos o no, pero si podría ser un factor positivo” (Entrevistado 5)

“Yo desde que estoy nunca nos hemos juntado. En jornadas de línea te topas con otros profesionales si es que te tocó en el grupo. Sería muy bueno y hasta necesario” (Entrevistada 4)

2. Integración de la información

Para Sename los desafíos respecto al uso y manejo de información es tema común desde hace ya algunos años, pues se ha comprobado que no existe información que sea utilizable, es decir, que sea funcional a las necesidades de la oferta programática y de las/os profesionales del Servicio. En el caso del programa SBC este síntoma se repite, pues la única plataforma con la que interactúa es SENAINFO, bajo una relación más bien unilateral, de reporte de información requerida, pero no con una interacción continua que muestre lo que va sucediendo al interior del programa, ni mucho menos un sistema que alerte desde Sename los casos complejos que requieren distintas respuestas.

En este sentido, es prioritario sentar las bases para un sistema de información unificado, en el que converse tanto el poder Judicial como Sename, para así lograr respuestas integrales, evitando la duplicidad, la sobre-intervención, pero, ante todo, priorizando la atingencia de las respuestas que entregan los distintos organismos.

En particular, en el caso de SBC, la información integrada sería de utilidad para establecer ex ante medidas que vayan en línea con una mejor atención, contar con las herramientas profesionales necesarias para la focalización de las actividades y su relación con la responsabilización del/la joven y su desarrollo personal.

3. Modernización de prácticas

Hasta ahora, los instrumentos utilizados desde el ingreso hasta el egreso son sumamente rígidos, lo cual ha provocado cierta inercia en su uso, además de obtener respuestas que no significan información relevante más que el llenado de ciertos check list.

En este sentido, es necesario que el programa SBC inicie un período de modernización de sus prácticas para así lograr resultados distintos. Esto enriquecería los procesos internos y a la vez podría ser llamativo para quienes estén observando desde afuera, ya sea potenciales agentes comunitarios e incluso, OCAs que también realicen modalidades SBC.

Para lograr esto, la línea nacional de SBC debe tomar el desafío de identificar en primer lugar cómo manejan la gestión documental del programa, reconocer sus artefactos y luego de ello, evaluar cuáles son realmente utilizados. Una vez que esté eso establecido, entonces debe ser de manera colectiva la reestructuración, de tal manera que observarán que existen documentos que si bien, son exigidos por el Servicio, no necesariamente deben ser la única fuente de conocimiento y de aplicación. Así mismo la bitácora que hoy representa el instrumento que contiene el detalle de cada caso, debiese estar disponible de manera sintetizada en línea para que cada vez que se presenten situaciones similares se pueda consultar a la experiencia pasada.

Es así como el uso de tecnologías de información puede ser muy relevante, además de generar instancias de retroalimentación en el mismo equipo de trabajo que pueden ser desplegadas de manera remota vía virtual, donde de manera transversal puedan analizar sus prácticas (más allá del análisis de casos).

“Digitalizar el tema para llegar a los chiquillos. El uso de las tecnologías, están super digitalizados, son bien visuales. Creo yo” (Entrevistada 4)

“Al mostrar un audio o imagen sería mucho más amigable” (Entrevistada 1)

4. Colaboración público-privada

Por Ley, la red de Organismos Colaboradores debe funcionar como tal. Sin embargo, en la práctica, existe una relación basada centralmente en el sistema de subvención, de manera clientelar en la que cada OCA responde a estándares que declara Sename.

Si bien, son necesarios el control y la supervisión (el análisis de esta función queda fuera de este trabajo de investigación), no pueden ser las únicas funciones presentes en esta red.

Para superar esta dinámica estática, es necesario construir colaboración, la cual puede emerger desde los mismos OCAs hacia el Servicio o viceversa. Por ejemplo, iniciando encuentros colaborativos con organizaciones del Estado que estén involucrados/as en reinserción social, participar en ferias de experiencias de reinserción, articularse con instituciones técnicas de educación superior del Estado, etc. Una suerte de convenio por la reinserción de las y los jóvenes podría ser el primer paso para que los OCAs, no solo Opción, den el primer paso.

Es claro que más allá de lógicas particulares, la red de colaboración no tiene a su base prácticas de construcción conjunta, posiblemente teniendo como factor a la subvención y la competencia de mercado que surge entre los OCAs sin embargo, es necesario seguir empujando para conseguirlo.

“Si no tenemos el apoyo de alguien que es el que nos mandata, este trabajo podría ser mejor pero no existe una retroalimentación” (Entrevistado 5)

5. Fortalecimiento del modelo comunitario

Los modelos tradicionales de justicia juvenil han sido analizados a lo largo del mundo y con ello se ha identificado una componente en común: el exceso de judicialización (Navarro, Botija, & Uceda, 2016).

Al analizar el diseño del programa Servicio en Beneficio a la Comunidad, se declara específicamente la atención bajo un modelo comunitario, que se enmarca en el enfoque de derechos y que pretende significar una alternativa viable a los modelos tradicionales, punitivos de responsabilidad adolescente. Esto marca ciertas líneas de comportamiento y plantea exigencias en el desarrollo del programa a nivel nacional y por supuesto, implica ciertas condiciones que deben cumplirse para estar en línea con lo comprometido a nivel

programático. Desde este punto de partida, se analiza entonces si se cumple o no el modelo comunitario en el programa SBC Reparatorias Sur.

La primera señal de incumplimiento es en la idoneidad del agente comunitario, situación ya descrita anteriormente, que muestra la limitante con la que se encuentra el/la joven desde el inicio, provocando que probablemente el cumplimiento de la sanción se desarrolle en “el mejor lugar posible” sin que este signifique un espacio real en pos de la reinserción social y mucho menos del vínculo con la comunidad.

Existe también, la contraposición entre lo declarado en el diseño de la política y la práctica, poniendo en conflicto directo dos enfoques totalmente diferentes como lo son: el enfoque de derecho y responsabilidad versus el enfoque tutelar, esta brecha es particularmente visible cuando se efectúa la evaluación de resultados, pues no se potencia el cumplimiento de logros.

Carmen Mardóñez plantea que es importante identificar que con alta probabilidad los modelos que poseen componentes comunitarias y además de reinserción orientados en promover las fortalezas de los y las jóvenes fallarían precisamente allí donde debería ser más fuerte: en propiciar un proceso a través del cual los y las jóvenes sean capaces de reformular su proyecto de vida de una manera que le resulte personalmente significativa, desarrollándose en un entorno no criminal, y que lo ponga en un camino distinto al de la comisión delictual, habilitando nuevas esferas de su vida (Mardonez Eyzaguirre, 2016).

Entonces como síntesis, en el programa SBC lo que existe es la predominancia de una metodología proveniente del enfoque comunitario, pero no así el cumplimiento de los objetivos y pilares fundamentales que este modelo significa, reproduciendo un síntoma común en los programas de atención (Contreras, Rojas, & Contreras, 2014).

“Yo veo muchas potencialidades en los niños. Me gustaría que este programa estuviera vinculado a alguna activación para que ellos puedan seguir ahí, aportando” (Entrevistada 9)

8.3.4 Selección de tecnologías habilitantes

Para que algunas de las direcciones de cambio mencionadas anteriormente lleguen a buen puerto, es necesario evaluar la necesidad de instalar tecnologías que permitan dar un avance más certero y eficiente. En este caso, se identifican dos grandes aspectos en los que el uso de las TICs⁸ significan un aporte relevante.

1. Uso de aparatos Smart

Para nuevas metodologías en la intervención misma, ya sea mediante el diseño de una aplicación SBC en la que cada joven tenga un usuario y pueda ir construyendo su historia

⁸ La definición que se ha consensuado es “Tecnologías de información y comunicación”, sin embargo, existe variada investigación respecto a su conceptualización y uso.

por el programa o y/o la utilización de insumos audiovisuales que reemplacen el uso de las rúbricas en papel.

2. Sistema ERP

Para control de gestión interna, como método de apoyo a la gestión administrativa de cada una de las reparatorias y como insumo para la línea nacional. Esto permitiría abordar toda la información en tiempo real, estando disponible de manera continua en el programa al cual tendrían acceso todas las y los profesionales que trabajan en SBC. Los objetivos del ERP deben ser construidos a nivel local para que tenga la usabilidad necesaria.

8.3.5 Modelo y evaluación del rediseño

La propuesta de rediseño construida muestra una serie de optimizaciones en torno a redirigir los objetivos en cada uno de los hitos críticos, de manera que cada una de las actividades que se cumplan en el proceso estén orientadas efectivamente a alcanzar no todos, sino un par de objetivos declarados en el modelo comunitario. Esto ya que hoy, existe una nebulosa en la etapa de ejecución y la ausencia de sistematización ha permitido que los objetivos se pierdan, las actividades positivas no se recopilen en detalle, la información no se integre y finalmente, la evaluación sea un proceso puramente documental. Es por esto, que se incluye entonces propuestas metodológicas (en ningún caso técnicas basadas en conceptos psicosociales), pero sí donde se enuncian los pasos claves que no se pueden dejar de lado a la hora de ejecutar este programa.

8.3.6 Propuesta de implementación

Para la implementación de los cambios propuestos en el rediseño, es necesario establecer ciertas modificaciones a nivel organizacional, pues no se puede ignorar la relevancia de las personas que componen la organización y como ellas finalmente determinan la funcionalidad.

En este sentido es conveniente observar cómo cada cargo está alineado con sus responsabilidades, evaluando la carga laboral, el manejo de herramientas, estableciendo así un orden que permita tener claridades ante los posibles cambios.

El funcionamiento actual del programa SBC si bien muestra una estructura jerárquica, tiene espacio para potenciar el trabajo colectivo. Tal como se mencionó en apartados anteriores, las y los profesionales del programa son quienes conocen la experiencia de primera fuente, lo que los transforma en actores relevantes a la hora de iniciar las nuevas propuestas, por lo tanto, las metodologías grupales de co-creación debiesen ser el centro por parte del programa, de esta manera se recogería el aprendizaje obtenido por las distintas experiencias y se complementarían con la visión de reordenamiento del flujo de procesos.

Para que esto se lleve a cabo, se sugiere una planificación estratégica que tenga por horizonte el cumplimiento de la misión institucional de Corporación Opción y en particular del programa SBC, luego priorizando los cambios se deben establecer plazos y con ello la construcción de un plan de trabajo que esté abierto a la organización, sólo así el programa SBC completo se nutrirá de las innovaciones desarrolladas.

9. Conclusiones

Es consenso tanto en los documentos académicos como en la recopilación de evidencias de lo que ocurre en la práctica, que el sistema de protección a la niñez y adolescencia del país tiene mucho que mejorar, sobre todo en su definición como sistema, dejando atrás décadas de actuación desde una lógica meramente clientelar cuestión que ha sido confirmada a lo largo de este trabajo.

Si bien, es positivo lo que se ha avanzado en la reducción de tiempos de permanencia y en otros lineamientos propuestos a nivel internacional, sin embargo, esto no ha logrado construir de manera robusta un aparato estatal que responda, desde una lógica colaborativa, a la promoción y restauración de derechos de niñas, niños y adolescentes del país con una política que de manera integral logre rescatar la línea de vida y con ello, de otorgar herramientas y acceso a ellas de manera universal.

Los procesos internos de cada uno de los organismos que ejecutan los distintos programas lógicamente toman protagonismo ante tal escenario, pues deben ser capaces de amortiguar y sostener las limitantes externas para asegurar el efectivo cumplimiento de los objetivos. En el caso del programa SBC, se logró identificar que las limitantes provienen de causas sistémicas, pero tienen oportunidad de resolución a la interna de la organización. Lo importante del funcionamiento organizacional y de su estructura hace posible un reordenamiento de las piezas, manteniendo el norte siempre claro.

De este análisis y consecuente propuesta no se pueden disociar las componentes sociopolíticas que han mantenido al Servicio Nacional de Menores totalmente preocupado de su gestión política, manteniendo la información disponible ante las distintas interpelaciones, dirigiendo así los esfuerzos de las y los profesionales a un levantamiento detallado de situaciones sobre las cuales no se tiene más información que la del sistema de supervisión significando un abandono hacia el fortalecimiento técnico mediante la innovación, ni mucho menos hacia un fortalecimiento de la gestión para ser capaz de articular de manera realmente colaborativa el convenio con el sector privado.

Hoy, para el programa SBC es imposible cumplir con los lineamientos declarados a nivel país en torno a la justicia juvenil, donde la inserción social está puesta como objetivo principal, pero lo que se mide es una especie de antifaz, pues esconde una realidad que se ha venido manifestando de manera repetitiva desde los últimos años.

La realidad es que hoy se tiene a jóvenes vulneradas/os en sus derechos enfrentando comisiones delictuales para luego realizar tareas de mantenimiento de espacios o confección de material, dejando de lado totalmente el interés superior del/a joven, coartando sus oportunidades de desarrollo y significando “un paso más” de lo que están acostumbrados a percibir como su destino, dejando como un objetivo en papel el vínculo comunitario permanente y el abandono de la comisión delictual.

Es de relevancia, entonces, favorecer mecanismos que contribuyan a mejorar la articulación y coherencia de las respuestas institucionales para así contar con una plataforma apropiada para la intervención especializada y diferenciada que requieren los adolescentes infractores de ley, particularmente aquellos que viven procesos más complejos de desadaptación y exclusión social (Zambrano, Muñoz, & Andrade, 2015) sin olvidar lo importante de la integralidad y de la necesidad de apuntar hacia allá de manera

colectiva, desde los distintos espacios estatales. Es posible buscar una articulación territorial mediante convenios con los distintos sectores del Estado, que signifique incluso un valor para quienes adhieran.

La dimensión social está presente de igual manera ¿Qué ocurre con las estadísticas de criminalización de los y las jóvenes? ¿Cómo los ve la gente? ¿Qué se ha construido socialmente en torno a ellos/as? Este trabajo pudo dilucidar la tremenda importancia de la socialización por parte de los actores sociales y políticos en torno a la comisión delictual juvenil y lo relevante que es nunca olvidar que son jóvenes que mantienen una vida sistemáticamente teñida por vulneraciones de derecho, la cual no ha podido ser interrumpida, ni mucho menos reparada. Más aun cuando se habla de hurto, pues lo que se comprobó en este trabajo, es que existe un alto porcentaje de pobreza en quienes participan del programa, cuestión que pone al hurto como una vía de sobrevivencia y de sustento para cada uno de ellos/as y su entorno familiar.

Es así como el Estado de Chile hoy mantiene una lógica de abandono y de exclusión social sistemática, cuestión extraña en un país donde el nivel de gestión e innovación con inyección de recursos si aparece en otras áreas de manera urgente y bastante rápida. Lo cierto es que hasta ahora, el sistema subsidiario ha mantenido instituciones lejos de los estándares esperados y por la poca capacidad de control, no existen soluciones estatales que conlleven o apoyen al correcto cumplimiento de los objetivos ni que mucho menos aseguren la restauración de los derechos.

Finalmente es importante señalar y destacar que la política en niñez y adolescencia no puede ser desarrollada sólo a partir de la evidencia internacional, tal como menciona el Comité de Derechos del Niño/a de la ONU. Los instrumentos de la política tienen que construirse, modificarse y evaluarse mediante procesos participativos con los mismos niños/as y adolescentes. Es necesario que la sociedad civil y los sujetos a los que se refiere esta política puedan manifestarse e involucrarse en todo el continuo de la misma (elaboración, ejecución y evaluación), de lo contrario resultaría un instrumento paradójico en sus principios, que solamente intentará reproducir lógicas eficientistas sin priorizar los objetivos prioritarios para las y los jóvenes. De esta manera, la experiencia internacional constituye un insumo para mejorar las acciones en niñez, pero no puede pretender ser un modelo exacto para seguir ni mucho menos una receta, ya que es necesario considerar los procesos participativos con los niños/as y adolescentes. Sumando además las realidades territoriales diversas que enfrenta nuestro país, y la experiencia acumulada a nivel nacional desde la práctica (Contreras & Rojas, 2013).

10. Sugerencias

Para un futuro trabajo de investigación es necesario plantear la relevancia que tendría sumar la perspectiva de quienes conforman el rol más importante del programa, pues incluyendo su percepción y experiencia se podría tener una visión más cercana respecto al valor público entregado por la modalidad de atención avanzando hacia nuevas formas de evaluar el programa, así como también recibir propuestas en torno a actividades, metodologías y procesos para su mejora. De manera concreta, la inclusión de las y los jóvenes permitiría enriquecer seis de las nueve categorías correspondientes a la operacionalización de la información levantada.

En Chile, los trámites para lograr realizar entrevistas son sumamente complejos y se defiende el resguardo de los/as menores de edad, de hecho, CONICYT⁹ plantea textualmente: “En caso de menores de edad debe exigirse un Asentimiento Informado y en personas incompetentes un representante en interés de la persona debe consentir. Debe asegurarse la eventual revocación del consentimiento sin perjuicio ni sanción, salvo que estén irreversiblemente disociados de una persona identificable, y que el manejo de los datos genéticos y proteómicos no conlleve a la discriminación y estigmatización de las personas” (CONICYT, 2011).

Por otro lado, a nivel internacional, luego del Código de Nuremberg¹⁰, se amplía la interpretación de resguardo especialmente hacia las/os menores de edad, planteando que “Si una persona considerada incompetente por la ley, como es el caso de un menor de edad, es capaz de dar su asentimiento a participar o no en la investigación, el investigador debe obtenerlo, además del consentimiento del representante legal” (Manzini, 2000). En este sentido, para las y los jóvenes sancionados por la LRPA sería necesario obtener la autorización del representante legal, quien en la mayoría de los casos podría llegar a ser el juez o jueza a cargo, trámite que impide planificar la muestra con anticipación y pone en entredicho su cumplimiento.

En cuanto a la implementación de la propuesta en el corto plazo, Corporación Opción y en particular la línea nacional de SBC debiese considerar las tecnologías sugeridas y el reordenamiento de la gestión documental. Desde allí se podrán subsanar primeramente dimensiones que no requieren un trabajo organizacional profundo ni de largo aliento, sino más bien, significarán esfuerzos en instancias puntuales colectivas donde se puedan plasmar ideas que, sin duda, están presentes en muchos de los equipos.

Así respecto de las nuevas etapas o hitos del flujo propuesto, se sugiere que se haga bajo una lógica estratégica. Es decir que sean los/as integrantes de la misma organización quienes definan prioridades y establezcan metas de corto y largo plazo para el programa.

Finalmente, para trabajos de investigación futuros, aparece interesante analizar la calidad de las interacciones intersectoriales en el sistema de justicia juvenil, esto mostraría las limitantes institucionales que hoy determinan el escenario político-social en el que se

⁹ Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica, creada en 1966, perteneciente al Ministerio de Educación en Chile.

¹⁰Código creado en agosto de 1947. Recoge los principios orientativos de la experimentación médica en seres humanos.

desarrollan los programas de enfoque comunitario como el de Servicio en Beneficio a la Comunidad, pero a su vez, mostrarían el conjunto de oportunidades que se tienen a la mano sin ser utilizadas, aún más estando en presencia de un programa que tiene como lógica base la colaboración de los tres sectores de la sociedad.

11. Bibliografía

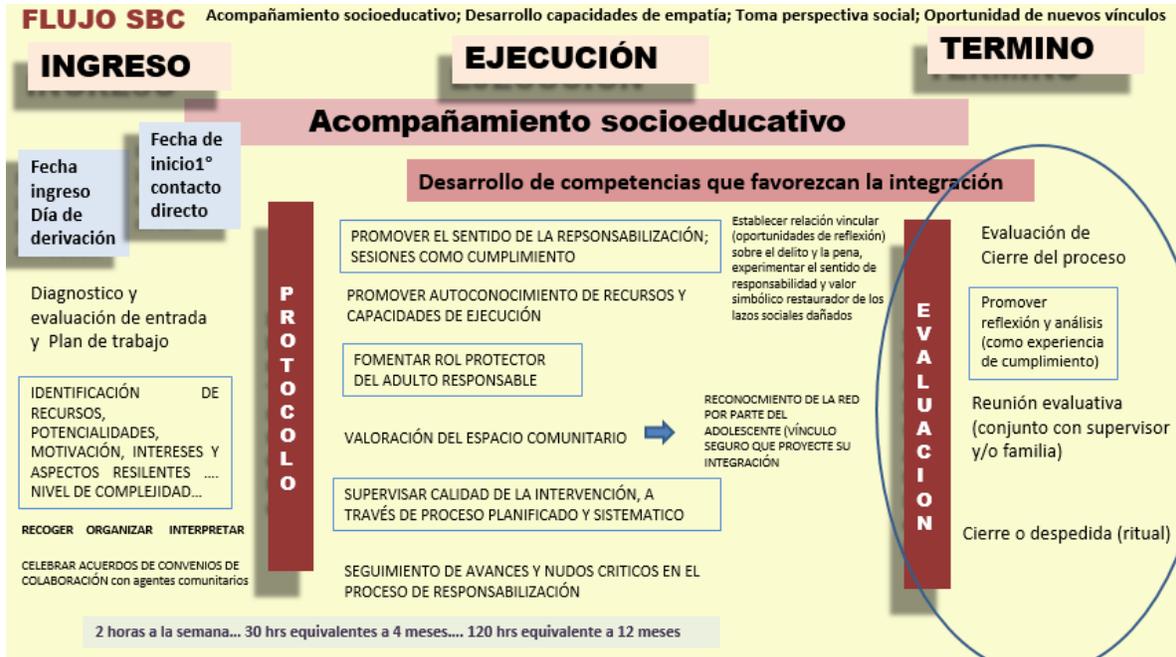
- Andrade, C., & Arancibia, S. (2010). Chile: interacción Estado-Sociedad civil en las políticas de infancia . *Revista CEPAL* 101.
- Barros, O. (2000). Patrones de proceso de negocios. En O. Barros, *Rediseño de procesos de negocio mediante el uso de patrones* (pág. 6). Santiago.
- Biblioteca del Congreso Nacional. (9 de septiembre de 2018). *Recursos fiscales asignados al Servicio Nacional de Menores, con énfasis en la Protección de Derechos*. Obtenido de <http://www.senado.cl>
- CONICYT. (2011). *Resguardo y confidencialidad, aspectos bioéticos del manejo de base de datos humanos y biobancos*. Santiago.
- Contreras, J. I., & Rojas, V. (2013). *Informe Descriptivo de la Política Pública Nacional y Experiencias Internacionales Respecto a la Atención de NNA Vulnerados en sus Derechos y sus Familias*. Santiago: Instituto de investigación de ciencias sociales UDP.
- Contreras, J. I., Rojas, V., & Contreras, L. (2014). Análisis de programas relacionados con la intervención en niños, niñas y adolescentes vulnerados en sus derechos: La realidad Chilena. *Psicoperspectivas*, 89-102.
- Corporación Opción . (9 de septiembre de 2018). *Opción*. Obtenido de Opción: www.opcion.cl
- Corporación Opción. (2015). *Sujeto de atención línea SBC*. Santiago.
- Corporación Opción. (2016). *Diagnóstico territorial*. Santiago.
- Dionne, J., & Altamirano, C. (2012). Los desafíos de un verdadero sistema de justicia juvenil: una visión psicoeducativa . *Universitas Psychologica*, 1055-1064.
- Dunleavy, P., & Hood, C. (1995). *De la Administración Pública tradicional a la nueva gestión pública. Ensayo sobre la experiencia modernizadora de diversos países desarrollados*.
- ECOSOC. (9 de septiembre de 2018). *Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas*. Obtenido de Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas: <https://www.un.org/ecosoc/es/about-us>
- Gardner, R. (2001). Resolving the process paradox. *Quality progress*, 51-59.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation*. Harper Business.
- Horvitz Lennon, M. I. (2006). Determinación de las sanciones en la LRPA y procedimiento aplicable . *REJ*.
- Losada, C. (1999). De la imitación a la innovación. En B. I. Desarrollo, *¿De burócratas a gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado* (págs. 47-69). Washington.
- Manzini, J. L. (2000). Declaración de Helsinki: principios éticos para la investigación médica sobre sujetos humanos . *Acta Bioethica* , 321-334.
- Mardonez Eyzaguirre, C. (2016). *¿Contribuyen los trabajos comunitarios a la reinserción?*

- Martinson, R. (1974). *What works, questions and answers about prison reform* . The public interest.
- MINISTERIO DE HACIENDA. (8 de febrero de 2003). LEY NUM 19.862 ESTABLECE REGISTROS DE LAS PERSONAS JURIDICAS RECEPTORAS DE FONDOS PUBLICOS. *LEY NUM 19.862*. Santiago, Chile.
- MINISTERIO DE JUSTICIA . (19 de Agosto de Agosto de 2018). *Reinserción Social*. Obtenido de Reinserción Social: <http://www.reinsercionsocial.cl/marco-normativo/>
- MINISTERIO DE JUSTICIA. (25 de julio de 2005). LEY NUM 20.032 ESTABLECE SISTEMA DE PROTECCIÓN A LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA A TRAVÉS DE LA RED DE COLABORADORES DE SENAME, Y SU REGIMEN DE SUBVENCIÓN. *Ley 20.032*. Santiago, Chile.
- MINISTERIO DE JUSTICIA. (7 de diciembre de 2005). LEY NUM 20.084 ESTABLECE UN SISTEMA DE RESPONSABILIDAD DE LOS ADOLESCENTES POR INFRACCIONES A LA LEY PENAL. *LEY NUM 20.084* . Santiago, Chile.
- Moore, M. (1998). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Paidós, Estado y Sociedad.
- Navarro, J., Botija, M., & Uceda, F. (2016). La justicia juvenil en España: una responsabilidad colectiva. Propuestas desde el trabajo social. *Revista de trabajo social* , 156-173.
- ONU. (1990). *Reglas de Tokio* .
- Ortiz, M. E., Rodrigo, S., & Viano, C. (2005). Análisis de programas de atención dirigidos a jóvenes infractores de ley. *Centro de Estudios de Seguridad Ciudadana*.
- Padilla Villarraga, A. (2012). *La prestación de servicios a la comunidad. Una sanción con oportunidades para desarrollar procesos de Justicia Restaurativa en el sistema Colombiano de Responsabilidad Penal Adolescente*. Bogotá: Alcaldía Mayor de Bogotá.
- Sanabria, A. M., & Uribe, A. F. (2010). *Factores psicosociales de riesgo asociados a conductas problemáticas en jóvenes infractores y no infractores*.
- SENAME . (2015). *Anuario Estadístico*. Santiago .
- SENAME. (2015). *Bases técnicas*. Santiago.
- SENAME. (2015). *Reincidencia de jóvenes infractores de ley RPA*. Santiago.
- SENAME. (2016). *Anuario estadístico*.
- SENAME. (2017). Bases técnicas SBC. 11.
- SENAME. (2017). *Bases técnicas SBC*. Santiago.
- SENAME. (9 de septiembre de 2018). *Misión y Objetivos*. Obtenido de Misión y Objetivos: <http://www.sename.cl/web/mision-objetivos/>
- SENAME. (9 de septiembre de 2018). *Registro de organismos colaboradores*. Obtenido de Registro de organismos colaboradores: <http://www.sename.cl/web/registro-organismos-colaboradores/>

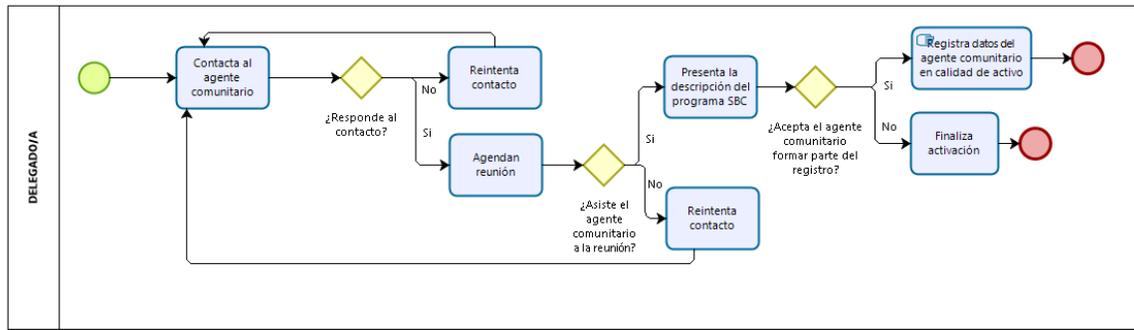
- SENAME. (9 de agosto de 2018). *Sitio oficial SENAME*. Obtenido de Sitio oficial SENAME:
<http://www.sename.cl>
- Serrano, L., & Ortiz, N. R. (2012). Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño. *Estudios gerenciales*, 13-22.
- Tiffer, C. (2010). La Convención Naciones Unidas sobre los Derechos de lo Niño y su influencia en el Modelo de Justicia.
- UNICEF. (1989). *Convención sobre los derechos del niño*.
- UNICEF. (2006). *Justicia y derechos del niño*. Santiago: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia.
- UNICEF. (9 de septiembre de 2018). *UNICEF*. Obtenido de UNICEF:
<http://unicef.cl/web/convencion-sobre-los-derechos-del-nino/>
- Waissbluth, M. (2008). *Sistemas complejos y gestión pública*.
- Zambrano, A., Muñoz, J., & Andrade, C. (2015). El desafío de incorporar las redes institucionales y comunitarias en la intervención con adolescentes infractores: una investigación- acción en tres regiones del sur de Chile. *Universitas Psychologica*, 15-29.
- Zambrano, A., Muñoz, J., & Andrade, C. (2015). El desafío de incorporar las redes institucionales y comunitarias en la intervención con adolescentes infractores: una investigación en tres regiones del sur de Chile. *Universitas Psychologica*.

12. Anexos

Anexo A: Flujo del programa SBC por Corporación Opción

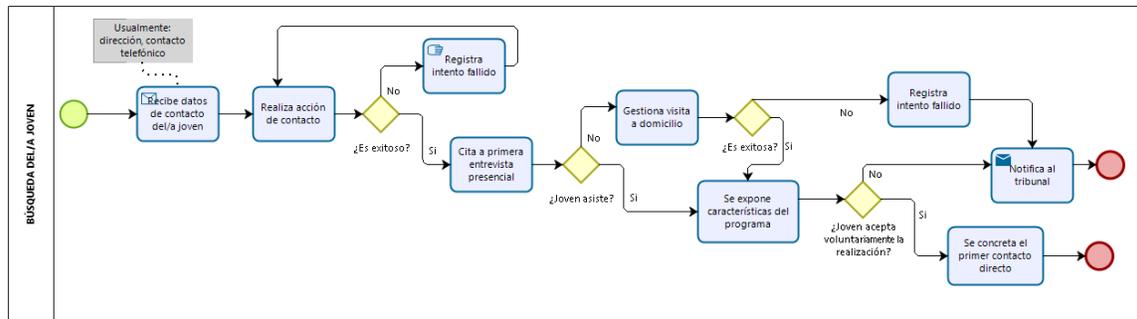


Anexo B: Subproceso de activación programa SBC



Powered by
bizagi
Modeler

Anexo C: Subproceso búsqueda del/a joven programa SBC



Powered by
bizagi
Modeler

Categorías									
	Rol de las orientaciones técnicas de Sename en el programa	Consistencia entre las acciones de Sename (Justicia juvenil y Protección de derechos) en la implementación del programa	Pertinencia del tipo de delito de ingreso al programa	Hitos críticos en las etapas del programa	Factores predominantes para el cumplimiento de objetivos	Caracterización del vínculo con la comunidad	Elementos influyentes desde la esfera administrativa	Idoneidad de los instrumentos de medición de objetivos	Elementos valorados por los y las jóvenes
Entrevistada 1	<p>“las bases técnicas me dicen que puede ser en cualquier lugar, pero si hay 7 personas en el domicilio, hay personas que no estarán dispuestas a escuchar, en ocasiones tampoco podemos entrar”</p>	<p>“vemos usuarios que vienen vulnerados en sus familias, o por una comunidad que los excluye”</p> <p>“podemos orientarlo a que pida hora en consultorio, que abra las redes, pero el problema es que se cae el joven. En cambio, teniendo acceso al convenio 2 sería mucho más directo”</p> <p>“hoy se coarta el acceso, hoy no tenemos</p>	<p>“cuando existe la comisión del delito, tenemos que hacernos cargo como sociedad y como somos capaces de sensibilizar”</p> <p>“hay ciertos vicios, no está toda la información del poder judicial”</p>	<p>“es necesario el diagnóstico porque no somos brujos”</p> <p>“en el ingreso tenemos que ser capaces de motivar al joven”</p> <p>“en la primera entrevista es super importante abordar la comisión delictual, eso nos permite en el plan de trabajo definir bien lo que vamos a hacer”</p>	<p>“buscar la buena forma de que reflexione, que logre visualizar”</p> <p>“que sea significativo el espacio”</p> <p>“hay quienes ya vienen con grado de responsabilización. Por otro lado, tiene que ver lo que logremos en intervención con ellos”</p>	<p>“en ocasiones puede tener todas las características que buscamos, pero si falla uno, tenemos que buscar”</p> <p>“la inserción nos tiene que dar una garantía en torno a derechos”</p>	<p>“nuestro sentido son los jóvenes”</p> <p>“nosotros como línea tenemos la ejecución alternativa. Evaluamos si el joven está en condiciones o no de vincularse. Responde a cosas que antes no podíamos resolver”</p> <p>“en la actualidad estamos trabajando todo el proceso</p>	<p>“acá se aplica hartito de causa y consecuencia, yo evaluo que a mí me sirve”</p> <p>“al mostrar un audio o imagen sería mucho más amigable”</p> <p>“la evaluación es relevante que se trabaje en el proceso”</p>	<p>“que se sientan sujetos de derechos es un impacto gigante, y ellos lo plantean”</p>

		posibilidad con el programa de drogas. Ahora la vuelta es mucho más larga”		“en el momento del cierre es ideal que estén las tres partes para la retroalimentación”			metodológico” “los registros cada vez están siendo más profundo, es algo que hemos trabajado”		
Entrevistada 2	<p>“la inclusión de la coordinación de redes es un acierto desde SENAME”</p> <p>“según las orientaciones técnicas yo debería tener personal para 120 pero tenemos 140, solo que 20 aún no están activos, pero se hacen gestiones igual”</p> <p>“en 15 días hábiles SENAME me dice que tengo que conocer a un chico y saber qué lugar es ideal para él”</p>	<p>“nos ha llegado chicos en situación de calle, que quizás no son tantos, pero es demasiado complejo, requiriendo estar encima del caso”</p> <p>“atendemos chicos que han sido vulnerados a lo largo de su vida y que lamentablemente el sistema de protección no pudo abordar”</p> <p>“ahora tú llamas, evidencias la situación, mandas correo que es tu respaldo y ya</p>	<p>“por lo general son chicos que vienen y no tienen vinculación con instituciones, incluso en cuestiones básicas como la salud”</p> <p>“todos llegan por delito contra la propiedad, lo que pasa es que se van subdividiendo”</p> <p>“en recepción queda la embarrada. Porque desde mi punto de vista es disfrazada,</p>	<p>“los tiempos de las nuevas orientaciones técnicas son nudos críticos desde que entran los chicos”</p> <p>“el número de casos siempre va a decir algo”</p>	<p>“poder sensibilizar con mayor fuerza a la comunidad con la que trabajamos”</p> <p>“son los más pequeños que tienen adultos responsables, cada vez vienen más solos”</p>	<p>“pensando en la sanción es complejo que el chico logre identificar en su comunidad lo que quiere restaurar por un hurto que cometió en un supermercado”</p> <p>“la lógica de castigo viene del mismo concepto de sanción. Para la sociedad actual chilena es sumamente complejo”</p>	<p>“en algún momento se planteó la modalidad de encuentro con las redes. Lo hicimos en lugares estratégicos, en lugares centrales. Pudieron compartir las experiencias de lo que significa ser agente comunitario”</p> <p>“tenemos que saber transmitir lo que hacemos y para qué lo hacemos”</p> <p>“de repente la lógica de la ley de subvenciones no te permite tener toda la</p>	<p>“el cabro se va a ir en tres meses y no he trabajado módulos socioeducativos, pero si está cumpliendo las horas, entonces no se puede evaluar más”</p> <p>“hay que plantear módulos que sean posibles en los domicilios porque no están obligados a venir acá”</p> <p>“en el de habilitación nos falta estructurar”</p>	<p>“que logren ver que somos un agente de apoyo y acompañamiento sin caer en el asistencialismo es muy importante”</p> <p>“ven este espacio como de protección y se van quebrantados”</p>

<p>“antes teníamos 1 mes de diagnóstico para firmar el protocolo”</p> <p>“la nacional bajaba a preguntar a los equipos qué cosas era necesario incorporar en las bases técnicas”</p> <p>“hay un protocolo que dice que tenemos que asegurarnos de cumplir todas las derivaciones vía programa 24 horas”</p>	<p>está, tienen que tomarlo”</p> <p>“en los casos más complejos a nosotros nos ha pasado que hay casos vigentes en protección, tú preguntas y no lo han visto. Ahí los profesionales dicen chuta que hago”</p> <p>“me dicen que lo derive a COSAM, pero al cabro lo inscribiste y no fue nunca más. Esa oferta a mí no me sirve”</p> <p>“la complementari edad está regulada para nosotros”</p> <p>“no puedo derivar vía PIE porque son de complejidad mayor acá, entonces ahí tengo que buscar consultorio y otras cosas. En cambio, si está</p>	<p>por lo general son robos con violencia”</p> <p>“este tipo de sanción no responde a las características o necesidades de delitos más gravosos”</p>			<p>“que logren ver que es necesario hacerse cargo de esto como sociedad es bien complejo y desde allí ya hay límites para el vínculo”</p> <p>“ellos no tienen instaurada la lógica restaurativa , sino más bien desde una lógica de apoyo para que se rehabiliten”</p> <p>“es necesario mostrarles con hechos que la chica puede cumplir, que puede mejorar”</p>	<p>dotación de personal que quisiéramos”</p> <p>“si hay delegados que tienen 4 casos en situación de calle ya se complejiza demasiado”</p>		
---	---	--	--	--	--	--	--	--

		en PLE, todo se hace desde allá”							
Entrevistada 3	“Debiéramos tener la facilidad de insertar a los niños en algún espacio formal de inmediato”		“La gestión de la red es esencial”	“Mi labor es retener a los agentes comunitarios que significaron buenas experiencias y mantenerlos activos” “El agente comunitario comprometido con la causa va a retener al niño”	“Una es la comunidad en sí que acoge a este niño. Si en el mejor de los casos conseguimos una red en su comunidad, lo más importante es el sentido de restauración, porque empatizan con el otro, empiezan a ver al vecino de par a par” “La idoneidad del lugar va a depender del perfil del niño, también en	“Se hace un trabajo colaborativo entre delegados y coordinadora de redes para el mejor resultado para los niños. Que se consiga la inserción del niño y que cumpla efectivamente esto” “las reuniones a nivel de líneas nos sirven para unificar criterios”			

						el contexto donde los insertamos. También que el agente comunitario comprenda lo que nosotros buscamos, exento de prejuicios”			
Entrevistada 4	<p>“Yo hago lo imposible por tener tres entrevistas con ellos en el mes, siempre”</p>	<p>“Como no somos protección, pasan cosas con los chiquillos y hasta ahí llega nuestra intervención”</p> <p>“Nosotros no tenemos acceso al convenio 2 de Sename. Tenemos que hacerlo a través de otros programas”</p>	<p>“En general no asisten solo a SBC, asisten a más entidades. Mucho de los chiquillos siguen infringiendo”</p>	<p>“En las entrevistas que tienes entremedio del proceso se refuerzan ciertos aspectos. En el diagnóstico, con el instrumento del árbol yo logro harto”</p>	<p>“Lograr incorporarlos en un espacio que sea significativo para ellos”</p> <p>“si tú haces un buen acompañamiento con el joven, son procesos muy bonitos”</p> <p>“El gran factor que incide, además de su sistema sociocultural en el que se mueven, es que tenemos mucho chiquillo con consumo”</p> <p>“Los chiquillos con</p>	<p>“Deberíamos abrir más la gama de los espacios que tenemos para los chiquillos”</p>	<p>“Yo desde que estoy nunca nos hemos juntado. En jornadas de línea te topas con otros profesionales si es que te tocó en el grupo. Sería muy bueno y hasta necesario”</p>	<p>“Bajar el número de casos que tenemos por delegado/a. Utilizar los módulos es bastante poco factible, pero si tuviéramos 13 casos haríamos un trabajo pulcro e implacable”</p> <p>“Estar constantemente capacitando los módulos, en x día trabajar tal módulo”</p> <p>“No existe algo significativo</p>	<p>“El acompañamiento y la constancia en la que uno independiente de que vayan o no vayan. Ellos ya vienen de otros abandonos.”</p>

					remisión son los casos exitosos, los que quedan trabajando”			al egreso de los chiquillos. Tener algún gesto, un diploma. Estamos al debe en eso”	
Entrevistado 5	<p>“Yo no creo en el modelo centralizado, creo que la misión o la tarea está puesta en nosotros, en el programa que está en el territorio”</p> <p>“Debiese haber pautas de coordinaciones para poder mejorar, actualmente no las tenemos”</p> <p>“Las veces que podamos verlos depende de nosotros. Hoy se habla de 4 veces al mes como promedio en el programa, sin</p>	<p>“Tenemos contacto con otros programas, PLE, MCA, por medio de correo electrónico, llamado telefónico o en audiencias. Se llama complementari edad, nos juntamos solamente a ver los puntos críticos de cada uno de los chicos que tenemos en conjunto”</p> <p>“Antiguamente no teníamos esta complementari edad y lo que hacíamos era tener contacto cuando ameritaba y</p>	<p>“Los más grandecitos salen a buscar un trabajo lícito, eso considero como caso exitoso. La situación familiar es muy difícil cambiarla, porque nosotros no trabajamos con ellos”</p> <p>“son chicos que se empoderan de esta visión oscura que le generan al otro. Sus familias incluso los aleonan, vienen de ese mundo,</p>	<p>“La corporación ha velado por los derechos, eso nosotros lo llevamos a cabo”</p> <p>“la fase diagnóstica es muy importante, ahora la acertaron, pero intentamos siempre que sean dos entrevistas”</p>	<p>“Nosotros los miramos como sujetos de derecho”</p> <p>“Les enseñamos desde el primer momento lo que les enseñará el programa con este modelo”</p> <p>“Depende más de los delegados que de los chicos”</p>	<p>“No entienden bien el objetivo de la ley. El agente comunitario entiende que hay un sujeto que comete un delito y que lo que debiese tener como castigo es una pena, incluso de cárcel”</p> <p>“Muchas veces nos han preguntado por qué no andan con camisa de imputado”</p>	<p>“Las capacitaciones acá se imparten, pero son universales, no son tan primordiales o elementales para el rol que nosotros realizamos, eso me gustaría potenciar”</p> <p>“Siempre es positivo las instancias en las que nos juntemos, para poder compartir experiencias positivas y negativas, creo que siempre es positivo, lamentablemente no sé si tiene que ver</p>	<p>“Los módulos cada vez deben ser más cercanos a los jóvenes”</p> <p>“Digitalizar el tema para llegar a los chiquillos. El uso de las tecnologías, están super digitalizados, son bien visuales. Creo yo”</p> <p>“No podemos quedarnos con lo de 20 años atrás, no podemos seguir trabajando en lo mismo. Tenemos que mejorarlo”</p>	<p>“los chiquillos después de un proceso que tiene que ver con entrevistas y un proceso que tiene que velar por ellos, entienden lo que hacemos nosotros”</p> <p>“Cuando salen de acá hay algunos que han dejado la comisión de delito, bajan sus niveles de consumo”</p> <p>“Lo que más valoran es la fase de diagnóstico. Hoy son dos entrevistas</p>

	<p>embargo, hay muchos de los chicos que seguimos viéndolos una vez”</p> <p>“Algo que sí ha sido bueno es que nos dieron 6 horas del cumplimiento para trabajo con el joven acá. Eso nos ha permitido salir del rol de control de gendarme y acercarnos a lo social”</p>	<p>muchas veces no lo hacíamos nomas”</p> <p>“si no tenemos el apoyo de alguien que es el que nos mandata, este trabajo podría ser mejor pero no existe una retroalimentación”</p>	<p>es muy difícil sacarlos”</p>				<p>con los tiempos o porque nos faciliten estos tiempos o no, pero si podría ser un factor positivo”</p>		<p>de diagnóstico. Tiene que ver con algo tan básico como que los escuchen. Eso les encanta y lo han dicho. Eso a mí me apasiona”</p>
<p>Entrevistado 6</p>	<p>“Con las nuevas orientaciones técnicas, SBC se tiene que acortar”</p> <p>“en 15 días nosotros ya tenemos que trabajar responsabilización”</p> <p>“con las nuevas orientaciones técnicas nosotros tenemos que informar el</p>	<p>“Si no llega a la firma, no hay más proceso”</p> <p>“un niño que tenía bajo compromiso delictual, lo hicimos cumplir en un programa 24 horas. Estábamos con PII, PDE, ese chico estudiaba. Pensamos que podía cumplir en un programa al que ya iba, escogimos el</p>	<p>“Hemos tenido chicos con más de 20 causas acumuladas”</p> <p>“estamos con chiquillos bastante complejos de intervención. Tenemos algunos que están saliendo de CRC, CSC”</p> <p>“chiquillos primerizos, con delito a</p>	<p>“Tenemos 15 días para la firma del protocolo, esto en realidad no se cumple”</p> <p>“nosotros concertamos las actividades en la firma del protocolo, con ambas partes”</p>	<p>“Los chicos que cumplen no son reincidentes, solo tienen delitos menores y algún adulto responsable detrás, esa es la clave”</p> <p>“el agente comunitario es clave. He tenido muy buenas experiencias, hay algunos que son muy prosociales,</p>	<p>“Las redes comunitarias con las que trabajamos las conseguimos nosotros. No es el Estado el que anda buscando”</p> <p>“nosotros no le ofrecemos nada a ellos y ellos nos facilitan los espacios”</p>	<p>“A partir de febrero de este año la coordinadora de redes se integra al programa, su cargo es beneficioso”</p> <p>“actualmente estoy con 23 casos. Cada delegado se hace cargo de un sector o comuna”</p> <p>“hoy la causa más común al</p>	<p>“Hay chicos que cumplen en muy poco tiempo. Tengo un caso que en dos semanas estaba listo. Ahí yo no puedo decir que se cumplió objetivo, se cumplieron horas, pero nada más”</p> <p>“cuando aplicamos los módulos</p>	

	<p>incumplimiento de la firma”</p> <p>“piden el 80% de cumplimiento de objetivos al egreso. Y hoy, la mayoría es quebrantamiento.</p>	<p>PDE. Fue super positivo. Potenciamos a este chiquillo y logramos que adhiriera a programas de protección y que cumpliera sanción”</p> <p>“muchos están en condición de abandono y tienen causas por hurto. Para poder sobrevivir y también consumir”</p>	<p>la propiedad como hurto, ellos le tienen terror a lo que pueda pasar, entonces cumplen”</p> <p>“hay algunos que idealizan ir a robar al exterior. Traen una historia generacional compleja y grave”</p> <p>“hoy día tenemos chicos por robo por sorpresa. Hay causas desagregadas que ingresan”</p>		<p>se preocupan por ellos”</p> <p>“el delegado tiene que estar encima. No podemos dejarlos solos”</p>	<p>“se queda corto. Porque son actividades poco llamativas, se pierde el objetivo del inicio. Finalmente es una red que tiene sus actividades y hay alguien externo colaborando”</p>	<p>egreso es quebrantamiento”</p>	<p>hay chiquillos que no lo hacen, no son capaces, ese nivel de daño tienen”</p> <p>“en el informe hago la distinción. Se trabajó el módulo blablá, cumplió, sin embargo, no hay cumplimiento de objetivos. Al tribunal le interesa solo la sanción”</p>	
Entrevistada 7	<p>“por orientación técnica sólo deberíamos derivar cuando hay problemáticas”</p> <p>“las exigencias de la orientación técnica versus los tiempos que te</p>	<p>“debe existir una ley de garantías universales que garantice un mínimo de estándar de vida, que asegure vivienda educación salud. Hoy como programa nos hacemos cargo</p>	<p>“es muy distinto un joven que viene por delitos menos graves como los que deberían ser. Pero hoy nos llegan casos graves, que no tienen necesidades básicas</p>	<p>“las entrevistas en profundidad con los jóvenes son los hitos más importantes, cuando tienen un objetivo bien definido.”</p>	<p>“si sus necesidades básicas están cubiertas todo anda mejor. Comer todos los días, tener vestuario, educación. Como va a cumplir un joven que no ha tomado desayuno”</p>	<p>“muchos casos ya vienen de entornos excluidos, eso hace más difícil todo. Lo primordial es el trabajo del delegado, el vínculo con la joven habla</p>	<p>“Si contratáramos a alguien administrativo para ingresar, podría ser. Si quieren que así sea, mantengamos los tiempos y se puede hacer”</p>	<p>“la situación de evaluar imprevistos, por ejemplo, un chico descompensado, ahí los módulos no lo cubren. Las entrevistas tienen impactos ahí”</p>	<p>“de repente los ves ahí abandonados sin ropa sin comida, eso se recibe bien”</p> <p>“el acompañamiento constante del delegado en el cumplimiento</p>

<p>proponen y el tribunal requiere. Hay una gran falencia entre la comunicación del servicio y garantías. No tiene nada que ver lo que pide uno y otro, así intentamos cumplir las expectativas de ambos. Se entiende que se quiera disminuir el tiempo de permanencia, pero estos programas trabajaban además para mantener una red de apoyo”</p> <p>“hoy día miden reincidencia de jóvenes, cuando tienes 15 días para firmar, debes evaluar necesidades, derivarlo a la red, en qué momento trabajas reincidencia? Además, trabajamos</p>	<p>de una u otra forma, casi consiguiendo casa. Mostrándole a la familia donde tiene que ir. Como sanción no podemos desarrollar nada si está esto detrás, hemos comprado cajas de comida y medicamentos”</p> <p>“si bien cada programa es especializado, Sename no se hace cargo de ver niños sin vivienda”</p> <p>“la mayoría de las jóvenes que fallece lo hace en sus contextos violentos y de vulnerabilidad”</p>	<p>cubiertas, vienen de entornos muy violentos”</p> <p>“en comparación a otras sanciones ha subido mucho el ingreso de mujeres. Nunca había sido tan poca la brecha entre hombres y mujeres. Para ellas el hurto es profesionalizarse, tienen un grado de reincidencia en el mismo delito, no así los hombres que suben”</p> <p>“hemos recibido notificaciones de mujeres que apadrinan a niñas y niños para hurto, ellas ya no lo cometen,</p>		<p>“refuerzos de sus micro-logros”</p>	<p>mucho del vínculo comunitario”</p> <p>“con el vínculo vamos abriendo redes para ellos”</p>	<p>“las responsabilidades son demasiadas. Desde el baño con confort hasta que a un joven lo violaron. De lo más básico a lo más complejo”</p> <p>“los programas se sustentan con el pago de entrevistas directas. Si tienes un promedio de 90 recibes un monto, pero si el tribunal deja de derivar y no recibes casos, el flujo de ingresos comienza a movilizarse. El presupuesto abaja, lo que implica que debería irse un delegado, porque por 20 jóvenes debe haber un delegado”</p>	<p>“nosotros como línea SBC no usamos los instrumentos de la orientación técnica, revisamos esos instrumentos, te orientan, pero no te obligan a usarlos, tú puedes adaptarlos a lo que se requiere y cada institución quiere proponer”</p> <p>“hoy usamos ficha de individualización que creemos que es relevante para el cumplimiento de sanción, no profundizamos, pero si aparecen para trabajar desde el enfoque de derechos”</p>	<p>o, hay casos en que están el 100% de las horas”</p> <p>“que el delegado participe activamente con él en la actividad, como un compañero, que no se quede mirando, pero siempre teniendo en cuenta que la sanción es del joven”</p> <p>“salir conociendo las redes, a ellos les gusta, ellos se van conociendo espacios nuevos”</p>
--	--	---	--	--	---	---	--	---

	<p>con el delito más reincidente”</p> <p>“Se debería disminuir el número de jóvenes por delegado”</p> <p>“la orientación técnica pretende que haya un vínculo más activo de los delegados, pero con 20 casos es imposible para ellos”</p> <p>“no tiene sentido conocer a profundidad su vida y después te dicen que no los tienes que ver más hasta la próxima firma”</p>		pero les enseñan”				<p>“acá nosotros equilibramos por complejidad. Si le paso todos los casos ellos podrán, pero terminarán con infarto”</p> <p>“la evaluación de entrada por el delegado es complicado, porque no tienen la expertiz por ejemplo ante consumo”</p>	<p>“hay dos instrumentos de habilidades sociales que fue construido por una revisión y se aplica con el delegado”</p> <p>“trabajar las habilidades e intereses para el cumplimiento, así como las redes debería incluir si o si un tiempo de habilitación”</p>	
Entrevistado 8	<p>“para una sanción de 4 meses si se puede cumplir, pero en el ideal y jóvenes ideales acá no llegan”</p>	<p>“cuando ingresa un joven, hay pasos de OPD, PIIIE, cualquier programa de protección. Y ahí si uno piensa que puede hacer, es la promoción y</p>	<p>“para los hombres el tema del hurto es el inicio de la comisión delictual o es mal visto, porque son delitos leves, ellos dicen</p>		<p>“no da lo mismo donde cumpla la sanción. Si se visualiza antes es mejor”</p> <p>“es muy distinto intervenir con un joven que</p>	<p>“sería interesante lograr que el agente comunitario tenga esa convicción, podría darme tiempo de lograrlo,</p>	<p>“Si me pilla con un caso complejo, debo derivar. Pero las redes no funcionan muy bien”</p> <p>“nosotros tenemos</p>	<p>“los módulos dependen también de como los delegados los apliquen”</p> <p>“hay varios casos en</p>	<p>“los módulos socioeducativos los jóvenes los valoran mucho, apoyan hartito el proceso”</p>

		<p>la prevención, pero aparentemente es algo que no está pasando. No es azaroso que quienes pasen por protección lleguen a justicia juvenil. Lo común es que tengan situaciones de vulneración previa”</p>	<p>que son como para mujeres por la masculinidad propia de esta cultura”</p> <p>“debe haber pocas chicas en el programa que no tengan hurtos”</p> <p>“tengo casos en la retina que son para satisfacer necesidades de la casa. Esto es como la mitad”</p>		<p>tiene una familia detrás, versus quien está solo”</p> <p>“mientras más nos vinculamos, mejor es el cumplimiento. La idea es que no vuelva”</p> <p>“que descubran sus habilidades o competencias, o simplemente redirigir sus habilidades”</p> <p>“en contexto de las entrevistas en sala o en cualquier espacio, tú puedes crear otro tema, al final del proceso el joven no sigue cometiendo delito y no ingresa de nuevo”</p>	<p>pero en eso pierdes tiempo con el joven”</p> <p>“a mí me da la impresión de que la gente de mayor edad integra mucho más, entiende la situación de los jóvenes”</p>	<p>reuniones semanales con la directora y administrativos. Después de eso nos quedamos solo los técnicos, evaluamos casos”</p> <p>“además trabajamos todos en la misma sala, la comunicación es super fluida, si hay dudas hablamos ahí todos juntos”</p>	<p>que se ha cumplido las horas y vuelven, no es un predictor”</p>	<p>“en chicos que se han ido quebrantados se llevan algo, conocen su situación y el origen, lo descubren acá”</p>
Entrevistada 9		<p>“cuando un profesional ve una vulneración hay que notificarlo. Es positivo porque</p>	<p>“consumo e involucramiento delictual es un círculo vicioso. 18 de 20 casos</p>	<p>“la entrevista con el delegado es super importante. El reconocimiento que el</p>	<p>“cuanto motiva el agente comunitario a la reinserción social es importante.</p>	<p>“ellos deberían conocer luego de las actividades un lugar para seguir</p>	<p>“las reuniones para ver casos nosotros siempre las tenemos acá</p>	<p>“yo veo muchas potencialidades en los niños. Me gustaría que este</p>	<p>“al joven se le pregunta que necesidades trae, ellos lo valoran mucho”</p>

	<p>se generan mayores respuestas en favor del joven”</p> <p>“en los casos donde se visibiliza violencia se conversa con los programas”</p> <p>“muchos llegan con muchas vulneraciones. No podemos segregarlos. A mí no puede no importarme que el chico esté en la calle o que le peguen”</p> <p>“muchos tienen diagnósticos de salud mental muy malos. ¿Cómo judicializas eso?”</p> <p>“después de que cumple 18 años, protección no lo puede tener. Es tierra de nadie”</p>	<p>presenta consumo”</p> <p>“no puede ser que un joven entre a un supermercado o para robar comida porque no tiene”</p> <p>“el papá preso, la mamá presa...hay un tema social muy importante, donde me he dado cuenta de que el joven que llega acá de 14 o 15 años en general asume rol de proveedor”</p>	<p>joven tiene con la comunidad es relevante”</p>	<p>Que tenga una visión de inserción real”</p> <p>“la familia es super importante. En general los que cumplen, son familias que participan, están activas, ayudan al joven. Es fundamental el adulto responsable”</p> <p>“cuando hay situaciones que impactan a los chiquillos hay que intensificar. Ellos logran hacer un clic”</p> <p>“cuando aprenden la disciplina, eso ayuda”</p>	<p>desarrollándose en su vida, esto protegerá que no vuelva a reincidir, y en el mejor de los casos que quede reinserción en eso”</p>	<p>en el programa, todos los lunes. Instancias donde nos podamos encontrar con delegados de otras reparatorias es en seminarios, pero eso es un curso. Instancias para conocer de otras reparatorias hay pocas”</p> <p>“Tenemos que ver una forma de trabajar de manera territorial. Así puedo ir a terreno y visualizar a los chicos, me permite conocer también de mejor manera las redes”</p>	<p>programa estuviera vinculado a alguna activación para que ellos puedan seguir ahí, aportando”</p> <p>“hay una encuesta en la que el joven marca ahí sus habilidades e intereses. Otros para identificar redes... también intervención con los módulos. Ahí abordas conductas peligrosas. Bueno, eso en conjunto con el monitoreo constante en el domicilio y en el lugar. A lo mejor mejoraría porque a muchos de ellos les cuesta escribir, buscaría estrategias</p>	<p>“yo tengo un chico en situación de calle y cuando él supo que sabíamos todo él dice chuta...hay preocupación”</p> <p>“valoran mucho cuando preguntamos cómo están o si han comido. Además, cuando le abrimos las redes para tratamientos por depresión o consumo”</p> <p>“cuando se dan cuenta que no es solo una sanción, sino que conocerán otros espacios y cosas, también lo valoran mucho”</p>
--	---	--	---	--	---	--	--	--

								para que puedan comprender y entender”	
--	--	--	--	--	--	--	--	---	--