



UNIVERSIDAD DE CHILE

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

**GESTIÓN EN SENAME: PROPUESTA DE REDISEÑO DEL
PROGRAMA DE JUSTICIA JUVENIL SERVICIO EN
BENEFICIO A LA COMUNIDAD (SBC)**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y POLÍTICAS
PÚBLICAS**

NICOLE ANDREA MARTÍNEZ ARANDA

PROFESORA GUÍA:

MARÍA PIA MARTIN MUNCHMEYER

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:

LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN

VICTOR PÉREZ VERA

SANTIAGO DE CHILE

2021

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL
GRADO DE: Magíster en Gestión y Políticas Públicas
POR: Nicole Andrea Martínez Aranda
FECHA: 21 enero 2021
PROFESORA GUÍA: María Pía Martin Munchmeyer

GESTIÓN EN SENAME: PROPUESTA DE REDISEÑO DEL PROGRAMA DE JUSTICIA JUVENIL SERVICIO EN BENEFICIO A LA COMUNIDAD (PSBC)

Bajo el área de Justicia Juvenil del Servicio Nacional de Menores (SENAME) se encuentra el Programa Servicio en Beneficio a la Comunidad (PSBC), al cual ingresan jóvenes entre 14 y 18 años que han sido derivados desde Tribunales de Garantía (Servicio Nacional de Menores, 2020), siendo sancionados por la Ley de Responsabilidad Adolescente para cumplir la modalidad Medio Libre (Ley 20.084).

Actualmente, el PSBC es el único con enfoque comunitario en Chile y sus objetivos se enmarcan en el enfoque de derechos impulsado por (UNICEF, 2006). Se analiza la implementación de este programa en Corporación Opción, Organismo Colaborador de Sename (Ley 20.032), que atiende al 55% de los beneficiarios PSBC (Corporación Opción, 2015). Este trabajo busca establecer límites y desafíos en la implementación, elaborando una propuesta de rediseño del programa, aportando al fortalecimiento del modelo comunitario. La metodología es de enfoque cualitativo, de corte exploratorio-descriptivo. Se realizó un análisis documental de más de 30 artículos (normas, documentos académicos e informes institucionales) y 9 entrevistas semi estructuradas a actores del PSBC, integrando los datos obtenidos en 3 dimensiones: análisis de los componentes sistémicos de Justicia Juvenil, gestión del PSBC y dimensiones del modelo comunitario, en base a las cuales se elaboró la propuesta de rediseño.

Los resultados entregaron elementos de origen sistémico que impactan directamente en la ejecución del programa: 1) vínculo público y privado; 2) definición de metas de gestión y valor público; 3) la ausencia de integralidad y 4) influencia normativa. Respecto de los procesos, los principales hitos críticos en la etapa de ingreso del PSBC fueron: la arbitrariedad de las y los jueces, la no idoneidad del agente comunitario y el incumplimiento de plazos. En la etapa de ejecución, la medición de indicadores no orientados al cumplimiento de logros y la poca capacidad de respuesta ante casos complejos de vulneración. Finalmente en la etapa de egreso, la ausencia de mecanismos de evaluación efectivos y las múltiples vías de egreso.

En base a los resultados se proponen reformulaciones en el diseño e implementación que involucran un reestructuramiento organizacional, la habilitación de tecnologías y una modificación a los procesos actuales del PSBC. Estas propuestas necesariamente deben ser acompañadas por soluciones organizacionales y una revisión de la gestión del modelo comunitario. Este rediseño busca acercar esta experiencia programática a un modelo exitoso de reinserción juvenil y vínculo comunitario, dejando de lado su excepcionalidad y convirtiéndose en una alternativa para los/as jóvenes que han sido vulnerados, excluidos y que inician lamentablemente la comisión delictual a temprana edad.

DEDICATORIA

A Lisette Villa, y los miles de niños, niñas y adolescentes a los que el sistema les quitó
sus sueños y sonrisas.
A todos y todas quienes organizan y persiguen la esperanza de un futuro con igualdad y
justicia.
A nuestros pueblos. A nuestra historia.

AGRADECIMIENTOS

A Francisca y Diego, por darme mil y una razones para construir un país mejor.

A Paola, por la vida entera. Por permitirme llegar hasta aquí.

A mi Familia y su apoyo incondicional en cada una de mis etapas.

A las mujeres feministas de mi vida, compañeras, amigas, hermanas. Por soñar el mundo juntas y darle sentido a cada minuto de nuestro presente.

Al compañero Matías, por el camino y nuestras pequeñas grandes victorias. A mis amigos y compañeros de militancia, por las risas, aprendizajes y compañía en los tiempos difíciles.

A la profesora María Pía Martin Munchmeyer por el apoyo incansable y la confianza en este cierre de ciclo tan importante para mí.

A Carlos Badilla y todas las y los trabajadores del Programa SBC, por las reflexiones, su entrega y la amabilidad de compartir horas de sus días conmigo, haciendo posible este trabajo de investigación.

Tabla de Contenido

1. Introducción	1
2. Institucionalidad para adolescentes infractores de ley	3
2.1 Nueva institucionalidad	3
2.1.2 Programa Servicio Beneficio a la Comunidad	10
2.1.3 Programa Servicio en Beneficio a la Comunidad Reparatorias Sur ...	21
2.2 Subvención de la Oferta	23
3. Institucionalidad hacia la niñez como Sistema Complejo	26
3.1 Sistemas Complejos	27
3.2 Rediseño de procesos	28
3.3 Complejidad en los sistemas de justicia juvenil	31
3.3.1 Modelos de atención en justicia juvenil.....	34
4. Diseño Metodológico	38
4.1 Preguntas y Objetivos de investigación	39
4.2 Descripción metodológica	39
4.2.1 Revisión documental	39
4.2.2 Entrevistas semiestructuradas.....	41
4.2.3 Operacionalización	42
4.2.4 Rediseño de procesos	43
4.2.5 Estrategia de análisis de información	44
5. Resultados del Análisis del Programa Servicio en Beneficio a la Comunidad	45
5.1 La complejidad del Sistema de Justicia Juvenil en Chile	45
5.2 Entrevistas	50
5.3 Rediseño de procesos del programa SBC	50
5.3.1 Análisis de la situación actual.....	51

5.3.2 Síntesis de hitos críticos y propuestas	66
5.3.3 Direcciones de cambio	70
5.3.4 Selección de tecnologías habilitantes.....	73
5.3.5 Modelo y evaluación del rediseño.....	74
5.4 Propuesta de implementación	78
6. Conclusiones.....	78
7. Bibliografía	80
8. Anexos	86

Índice de Figuras

Figura 1 Proporción de atención según área de intervención	4
Figura 2: Modelos de atención, Justicia Juvenil	7
Figura 3: Atenciones por edad, Justicia Juvenil	7
Figura 4 : Distribución por sexo, Justicia Juvenil.....	8
Figura 5: Distribución por sexo de ingresos por grupo de edad, año 2016	8
Figura 6: Distribución geográfica de atenciones, al año 2019	9
Figura 7: Porcentaje de ingreso por modalidad de atención, Justicia Juvenil	9
Figura 8: Organigrama de Corporación Opción.....	11
Figura 8: Proceso de derivación del Poder Judicial, Justicia Juvenil.....	11
Figura 9: Ingresos por sanción de Medidas Reparatorias de Ley Penal Adolescente....	12
Figura 10: Evolución de atenciones en Servicio Beneficio a la Comunidad	12
Figura 11: Etapas del PSBC.....	16
Figura 12: Organigrama PSBC.....	17
Figura 13: Distribución por sexo y rango de edad en PSBC	18
Figura 14: Tipo de delito de ingreso por sexo	19
Figura 15: Presencia de delitos anteriores al ingreso.....	19
Figura 16: Proporción de jóvenes atendidos según caracterización del hogar.....	20
Figura 17: Porcentaje de ejercicio del rol materno y paterno	20
Figura 18: Porcentaje de participación en espacios comunitarios.....	21
Figura 19: Distribución de población atendida según comuna al año 2017	22
Figura 20: Organigrama PSBC Reparatorias Sur 2018.....	22
Figura 21: Línea temporal de leyes influyentes en el programa Servicio Beneficio a la Comunidad.....	25
Figura 23: Ciclo de mejoramiento de procesos	29
Figura 24: Institucionalidad del Sistema de Protección Integral de los Derechos de la Niñez	32
Figura 25: Ruta del PSBC	33
Figura 26: Niveles de vida influyentes en el cumplimiento de la sanción del PSBC.....	37

Figura 27: Pasos metodológicos para el Rediseño de Procesos	44
Figura 28: Principales actividades del flujo de procesos de PSBC	51
Figura 29: Flujo de procesos. Situación actual PSBC	54
Figura 30: Propuesta de rediseño de procesos del programa SBC	75

Índice de Tablas

Tabla 1: Tipo de sanción, Justicia Juvenil	4
Tabla 2: Descripción de modalidades de atención, Justicia Juvenil	5
Tabla 3: Frecuencia y porcentaje por modelo de atención al año 2018, Justicia Juvenil	10
Tabla 4: Objetivos de la sanción Servicio en Beneficio a la Comunidad en Justicia Juvenil	13
Tabla 5: Pilares de la Convención Internacional de Derechos del Niño que rigen al programa Servicio en Beneficio a la Comunidad.....	13
Tabla 6: Oficinas SBC de Corporación Opción a lo largo del país	17
Tabla 7: Agentes comunitarios y comunas de PSBC Reparatorias Sur	23
Tabla 9: Sistemas Complejos en la formulación de políticas	27
Tabla 8: Síntesis de propuesta metodológica de Rediseño de Procesos.....	31
Tabla 10: Modelos de justicia juvenil según Tiffer	35
Tabla 11: Características del modelo comunitario de atención en Justicia Juvenil	38
Tabla 12: Detalle de la revisión documental.....	40
Tabla 13: Tipos de actores entrevistados.....	42
Tabla 14: Operacionalización de la información recopilada	43
Tabla 15: Análisis de la caracterización de Sistemas Complejos del sistema de Justicia Juvenil en Chile	45
Tabla 16: Objetivos de las etapas del programa SBC definidos por Corporación Opción	52
Tabla 17: Síntesis de falencias y propuestas para el rediseño del PSBC	66

Anexos

Anexo 1: Organismos Colaboradores que imparten SBC en regiones (con frecuencia de adjudicación)	86
Anexo 2: Flujo del programa SBC por Corporación Opción	87
Anexo 3: Subproceso de activación programa SBC.....	87
Anexo 4: Subproceso búsqueda del/a joven programa SBC	88
Anexo 5: Entrevistas semi estructuradas	100

1. Introducción

La discusión respecto de la efectividad de las políticas de niñez y adolescencia tiene larga data. En Chile, durante la última década esta temática ha cobrado mayor protagonismo en la discusión pública a propósito del debate sobre el funcionamiento del Servicio Nacional de Menores (SENAME) y su capacidad de implementar políticas que efectivamente garanticen los derechos de las niñas, niños y adolescentes del país. UNICEF, CEPAL, el Poder Judicial, entre otros, han realizado informes en los que detallan las deficiencias de SENAME dando a lugar a una serie de iniciativas institucionales (Rozas-Bugueño & Martin-Münchmeyer, 2020), entre ellas la creación de la Política Nacional de Niñez y Adolescencia (Consejo Nacional de la Infancia, 2017), el Acuerdo Nacional por la Infancia (Ministerio de Justicia, 2018), el Plan de Acción Nacional de Niñez y Adolescencia (Ministerio de Desarrollo Social, 2020) y los proyectos de ley que buscan reformar el SENAME (La Tercera, 2020).

La comisión delictual por parte de adolescentes entre 14 y 17 años es abordada bajo el área de Justicia Juvenil de SENAME, organismo perteneciente al Ministerio de Justicia y que tiene bajo su responsabilidad garantizar la restitución de derechos de niñas, niños y adolescentes del país, así como la responsabilización y reinserción social de jóvenes infractores de ley. Las modalidades de atención del área de Justicia Juvenil están delimitadas por acuerdos internacionales, los cuales fijan estándares universales mínimos para la atención de jóvenes que infringen la ley.

Uno de los principales elementos que se destaca a nivel internacional es que hoy 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 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 y las menores de 18 años (Ortiz, Rodrigo, & Carolina, 2005) y , establece que los y las jóvenes que cometen delitos deben ser tratados "... 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, 2019).

Las respuestas predominantes en Chile y en gran parte de los Estados han estado basadas en el modelo tutelar de atención (Martin, Rozas, & Alfaro, 2020). Este modelo otorga un rol central a la labor judicial, tanto en el ingreso, como en el egreso de las y los jóvenes sancionados, minimizando la agencia de otros sectores e instituciones que se encargan de abordar los derechos de los niños, niñas y adolescentes.

La oferta programática del sistema de Justicia Juvenil en Chile es ejecutada por Organismos pertenecientes al Estado y por instituciones privadas llamadas Organismos Colaboradores (OCAS). Este vínculo funciona con un modelo de subvención definido por la Ley 20.032 (Ley N°20.032), el que mediante la licitación de proyectos adjudica la ejecución de programas a aquellos OCAS que aborden la comisión delictual de las y los

jóvenes bajo el marco de la normativa vigente. Actualmente, el área de Justicia Juvenil atiende a 9.677 jóvenes, donde un 26,1% corresponde a sanciones y medidas privativas de libertad (2.535) y un 73,9% (7.142) no privativas de libertad (Servicio Nacional de Menores, 2021).

A nivel nacional, existe sólo un programa que posee un enfoque comunitario, disitinto al modelo tradicional, el cual orienta el cumplimiento de la sanción hacia el vínculo comunitario de los y las adolescentes y la búsqueda de reparación del daño. Este programa es denominado Programa Servicio en Beneficio a la Comunidad (PSBC) y representa al 13,3% de la población atendida en el área de Justicia Juvenil el cual corresponde a sanciones del tipo Medio Libre, para adolescentes que tengan entre 14 y 18 años al momento del delito. La vía de ingreso al Programa es mediante el proceso de derivación judicial que se inicia en Tribunales y que responde a la Ley 20.084 de Responsabilidad Penal Adolescente (Ley 20.084).

El objetivo del PSBC es alcanzar la inserción social mediante un trabajo socioeducativo, vinculando a los y las jóvenes sancionados con un agente comunitario (organización comunitaria) perteneciente al territorio que habita (Departamento de Justicia Juvenil, 2017). Uno de los Organismos que ejecuta el PSBC es Corporación Opción, el cual corresponde a sanciones del tipo Medio Libre, para adolescentes que tengan entre 14 y 18 años al momento del delito. La vía de ingreso al Programa es mediante el proceso de derivación judicial que se inicia en Tribunales y que responde a la Ley 20.084 de Responsabilidad Penal Adolescente (Ley 20.084).

¿Es este Programa el ejemplo a seguir para alcanzar la reinserción social? ¿Es suficiente con el PSBC, considerando que es una excepción al sistema? ¿Qué elementos de la institucionalidad y el marco normativo vigente influyen en el correcto desarrollo del Programa? ¿Cuáles son las variables sistémicas que han delimitado su funcionamiento?

Este trabajo de investigación pretende analizar el funcionamiento de este Programa comenzando con el análisis del modelo comunitario desde una perspectiva sistémica, para luego terminar con una propuesta de rediseño de procesos identificando principales hitos críticos y fortalezas desde el punto de vista de la ejecución.

Los Capítulos 2 y 3 describen el panorama actual de la institucionalidad de niñez y adolescencia, abordando el diseño institucional, las discusiones y reformas que se han impulsado en los últimos años. Luego, en el Capítulo 4 se aborda la institucionalidad como Sistema Complejo para identificar aquellos elementos estructurales que inciden directamente en la ejecución del PSBC. El diseño metodológico utilizado se explicita en el Capítulo 5 y finalmente, en el Capítulo 6 se describen los resultados del análisis del Programa, incorporando la propuesta de rediseño y las principales modificaciones sugeridas, para luego exponer las conclusiones del trabajo en el Capítulo 7.

2. Institucionalidad para adolescentes infractores de ley

2.1 Nueva institucionalidad

El Servicio Nacional de Menores, en adelante SENAME, es un organismo gubernamental centralizado, colaborador del sistema judicial y dependiente del Ministerio de Justicia. Fue creado por el Decreto de Ley N 2.465 el 10 de enero de 1979 y entró en funciones el 1 de enero de 1980 (Servicio Nacional de Menores, 2020).

Actualmente, y luego de más de dos décadas de funcionamiento, SENAME se encuentra en medio de un proceso de cambio, derivado de una larga discusión parlamentaria que da origen- entre otras cosas- a la creación del nuevo Servicio de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia (Ley 21.302) , junto con el Servicio Nacional de Reinserción Social Juvenil que se encuentra en segundo trámite constitucional (Boletín 11174-07, 2021). En caso de ser aprobado el segundo proyecto, se separaría al SENAME en dos, dejando en manos del Ministerio de Desarrollo Social y Familias el área de Protección de Derechos y el área de Justicia Juvenil se mantendría en manos del Ministerio de Justicia (La Tercera, 2020).

Desde el año 2005, el Sistema ha funcionado con una red de Organismos Colaboradores (OCAS) privados, regidos por la Ley 20.032, la cual otorga entre otros ítems, recursos y orientaciones para la ejecución de los programas (Ley 20.032). Para tener una idea, actualmente, la red de OCAS está a cargo de más del 98% de la oferta programática del área de Protección de Derechos, dejando la pequeña diferencia a manos del Estado, el que los ejecuta mediante los Centros de Atención Directa (Cread).

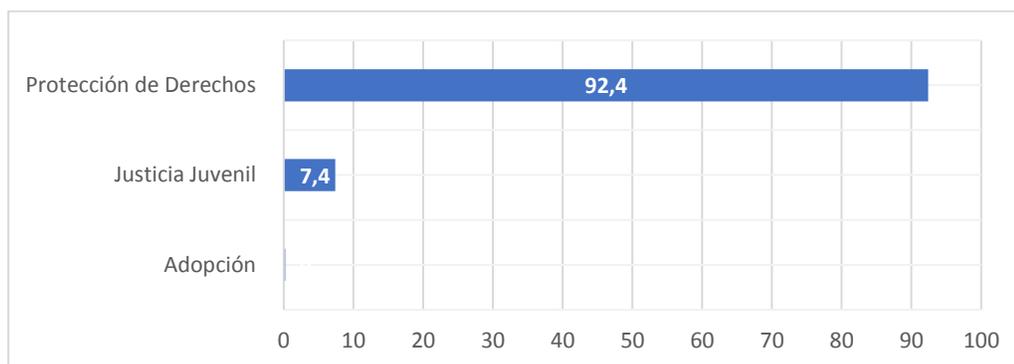
En el caso de los Cread, estos gastan el 37% del presupuesto institucional, mientras que la red privada que postula con proyectos a licitaciones públicas, hace uso del 63% del presupuesto institucional (Servicio Nacional de Menores, 2020). Este ha sido un punto muy discutido, ya que si bien, se plantea que los OCAS necesitan mayores recursos para aumentar los estándares de calidad, no se entiende la externalización completa de la oferta, dejando un porcentaje muy bajo en manos de la administración directa del Estado (CIPER, 2018). Con argumentos a favor y en contra, la última modificación a los montos de subvención se realizó el año 2019 con la aprobación de la Ley 21.140 (Ley 21.140), la cual aumenta los montos, llegando incluso a duplicarla dentro de un año (Servicio Nacional de Menores, 2020).

El aporte monetario del Estado hacia estos Organismos y su mecanismo están regulados en la Ley 19.682 y consiste en un monto fijo por la adjudicación del programa y otro monto mensual asociado al número efectivo de las y los jóvenes atendidos. Este monto mensual corresponde a la Unidad de subvención SENAME (USS), la que al año 2021 equivale a \$17.240 y es reajustada el mes de enero de cada año según el IPC (Servicio Nacional de Menores, 2021).

La oferta programática de SENAME se separa en tres departamentos a nivel nacional: Protección de Derechos (DEPRODE), Justicia Juvenil (DJJ), Adopción (DADOP). Al año

2019 las cifras de atención por cada una de las áreas son las siguientes: 97.589 en Protección de Derechos, 661 en Adopción, 12.759 Justicia juvenil sumando un total de 211.009 atenciones en el país, con un total de 208.360 niñas, niños y adolescentes en la población total atendida¹ (Servicio Nacional de Menores, 2020).

Figura 1 Proporción de atención según área de intervención



Fuente: Elaboración propia, desde (Servicio Nacional de Menores, 2020)

La labor del área de Justicia Juvenil es intervenir una vez que la justicia ya ha dictado una sentencia, específicamente, cuando se determina la culpabilidad y el tribunal decide cuál será la condena. Para ello, existen dos tipos de sanciones, las privativas y no privativas de libertad (Servicio Nacional de Menores, 2020).

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.

¹ El número total de población atendida no es igual a las atenciones, dado que un niño, niña o adolescente puede recibir más de una atención.

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* (Servicio Nacional de Menores, 2020)

Según el tipo de sanción, se establecen diferentes modelos de atención para cada una de ellas. Estos modelos son los que sustentan las Orientaciones Técnicas, que son las que finalmente incorporarán los lineamientos específicos que se deben seguir en la ejecución de los distintos programas.

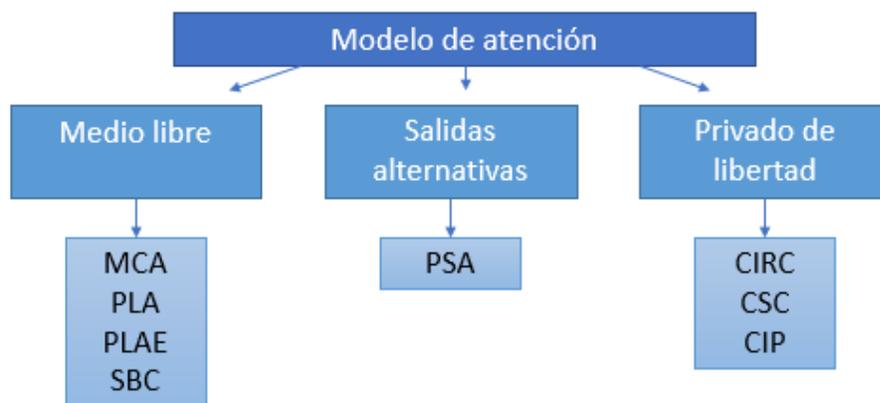
Tabla 2: Descripción de modalidades de atención, Justicia Juvenil

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 (Servicio Nacional de Menores, 2020)

Figura 2: Modelos de atención, Justicia Juvenil

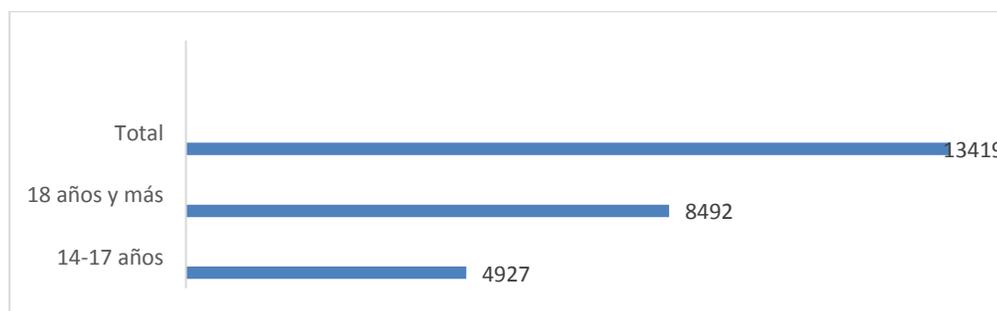


Fuente: Elaboración propia, desde (Servicio Nacional de Menores, 2020)

Al año 2020 las y los jóvenes que son atendidos en programas de Justicia Juvenil a lo largo del país suman 9.677 jóvenes (Servicio Nacional de Menores, 2020), correspondiente a un 6.3% de la población total atendida en SENAME.

La composición de la población atendida en Justicia Juvenil por rango de edad, muestra una presencia mayoritaria de jóvenes de 18 años en adelante, ya que son sancionados/as en general cerca de los 17 años y el tiempo de cumplimiento es mayor a la fecha en que cumplen la mayoría de edad.

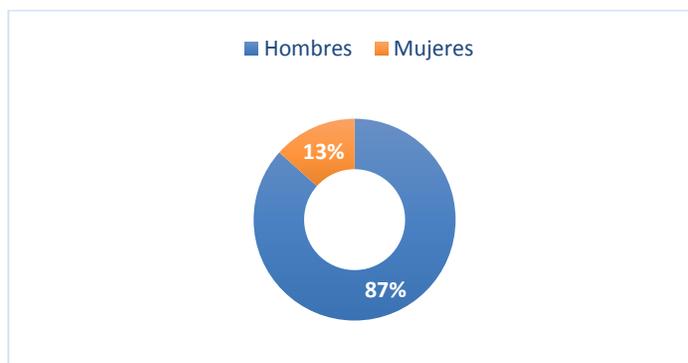
Figura 3: Atenciones por edad, Justicia Juvenil



Fuente: Justicia Juvenil (Servicio Nacional de Menores, 2020)

Respecto de la distribución por género en cifras del año 2016, el 86,6% del total de jóvenes y adolescentes (9.184 casos) que ingresaron al área de Justicia Juvenil corresponde a hombres y un 13,4% a mujeres (1.416 casos).

Figura 4 : Distribución por sexo, Justicia Juvenil



Fuente: Elaboración propia desde (SENAME, 2016)

Además, esta proporción se mantiene constante a lo largo de la línea de vida, por lo tanto, se puede concluir que el área de Justicia Juvenil está compuesta en su amplia mayoría por jóvenes hombres independiente de la edad.

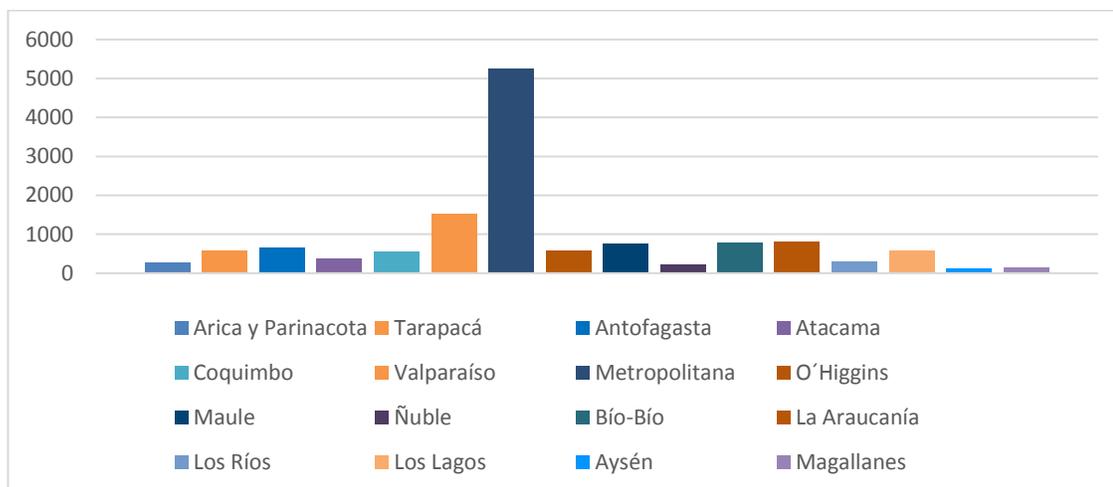
Figura 5: Distribución por sexo de ingresos por grupo de edad, año 2016



Fuente: (SENAME, 2016)

En cuanto a la distribución geográfica, existe una gran diferencia en las proporciones de atención en las distintas regiones. Ejemplo de ello, es que el 39.1% pertenece a la Región Metropolitana, seguida por la Región de Valparaíso con un 11.3%, la Región de la Araucanía con un 6,0% y la Región del Bío-Bío con un 5,9% (Servicio Nacional de Menores, 2020).

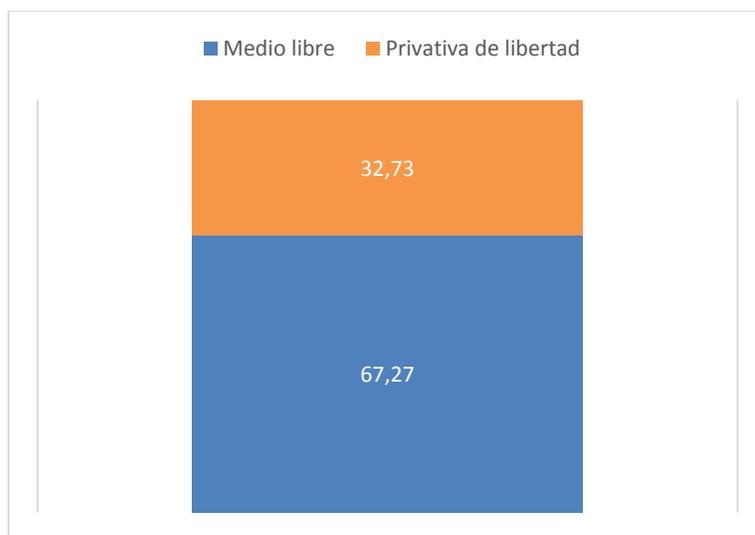
Figura 6: Distribución geográfica de atenciones, al año 2019



Fuente: *Elaboración Propia* (Servicio Nacional de Menores, 2020)

De las modalidades de atención, el tipo de sanción con más alto porcentaje de ingreso corresponde a Medidas Ambulatorias con el 67,27% y el 32,73% corresponde a medidas de privación de libertad.

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



Fuente: *Elaboración propia, desde* (Servicio Nacional de Menores, 2020)

En la atención Medio Libre, existen programas muy distintos entre sí, entre los cuales predomina el Programa de Libertad Asistida (PLA) con un 40,1%, mientras que el PSBC solo cubre un 11,5%.

Tabla 3: Frecuencia y porcentaje por modelo de atención al año 2018, Justicia Juvenil

Medida Cautelar	Atenciones	Porcentaje
Centro de Internación Provisoria	1.944	9,8%
Medida Ambulatoria	3.995	20%
Sanciones		
Centro Residencial Cerrado	795	4%
Centro Semi Cerrado	1.240	6,2%
Programa de Libertad Asistida	7.994	40,1%
Servicio en Beneficio a la Comunidad	2.287	11,5%
Salidas alternativas	1.689	8,5%
Total	19.944	100%

Fuente: Elaboración propia, desde (Servicio Nacional de Menores, 2020)

2.1.2 Programa Servicio Beneficio a la Comunidad

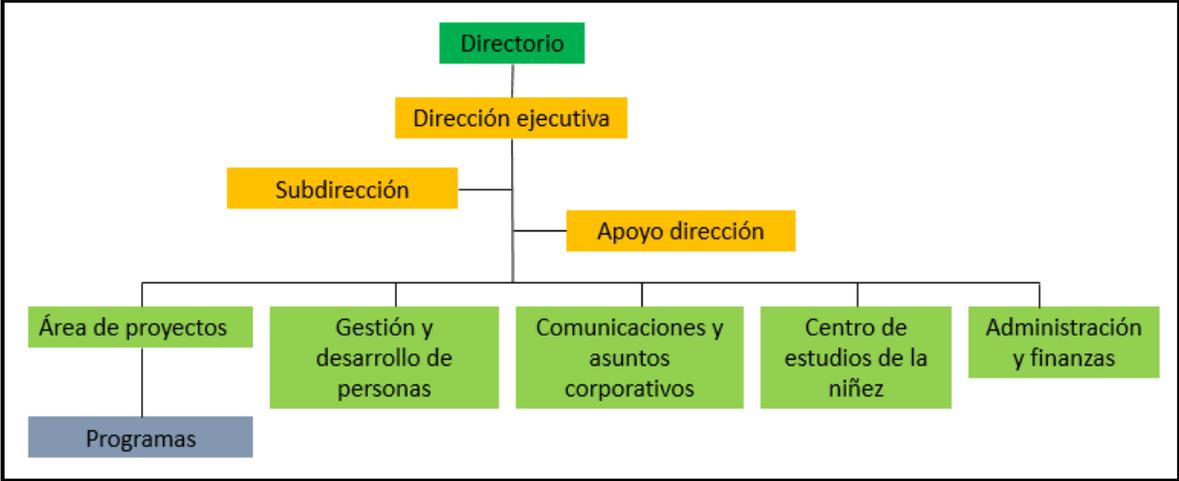
Corporación Opción es una entidad privada sin fines de lucro regida por la Ley 20.032, correspondiente a los Organismos Colaboradores, fundada en 1990, que trabaja con el objetivo de promocionar, proteger y apoyar la restitución de los derechos de niños, niñas y adolescentes (Corporación Opción, 2020). Actualmente, es uno de los OCAS con más plazas adjudicadas, cuenta con 133 programas en 10 regiones lo largo del país y al año 2019 atiende a 23.464 niños, niñas y adolescentes. De esta cifra, el 82% corresponde a programas del área de Protección de Derechos y un 18% al de Justicia Juvenil (Corporación Opción, 2020). En la RM Opción cuenta con tres proyectos que ejecutan el Programa (Rojas Valderrama, 2018).

Además, Corporación Opción participa de una serie de instancias de elaboración y discusión sobre las políticas de protección de niñez y adolescencia, formando parte del Comité Consultivo de SENAME, del Consejo Económico y Social de la Organización de Naciones Unidas y del Ministerio de Desarrollo Social y Familia (COSOC), entre otros (Corporación Opción, 2020).

Los objetivos propuestos por Opción son 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,

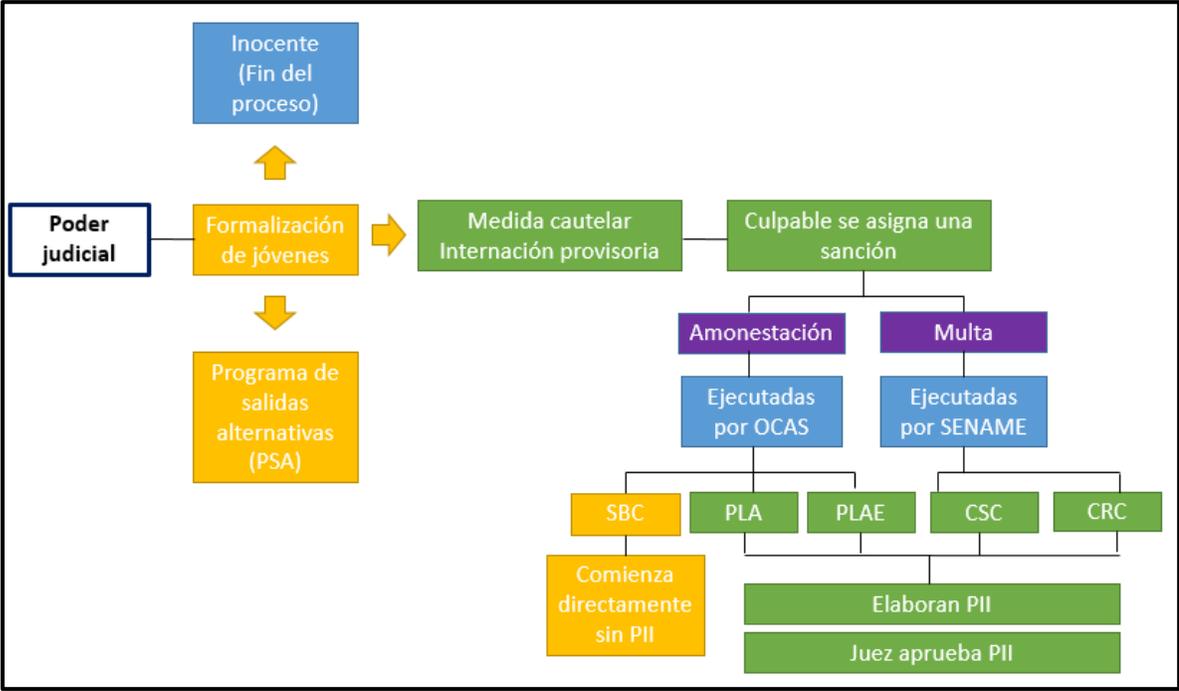
niñas y adolescentes, 3) contribuir a la sensibilización de la sociedad chilena para la realización de los Derechos de Niños y Niñas, generando espacios de participación y diálogo en contextos de ejercicio ciudadano (Corporación Opción, 2020).

Figura 8: Organigrama de Corporación Opción



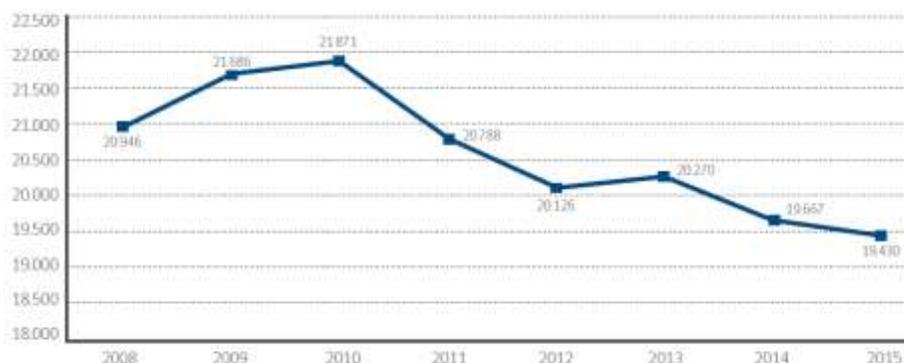
Fuente: Elaboración propia, desde (Corporación Opción, 2020)

Figura 9: Proceso de derivación del Poder Judicial, Justicia Juvenil



Fuente: Elaboración propia desde (Servicio Nacional de Menores, 2018)

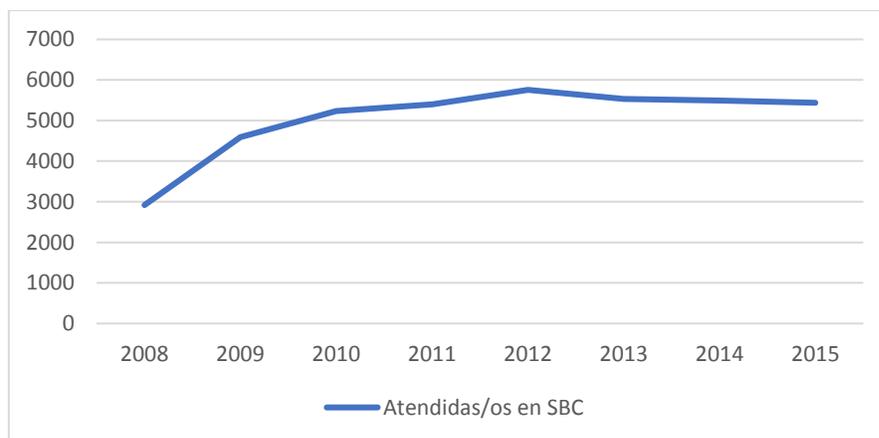
Figura 10: Ingresos por sanción de Medidas Reparatorias de Ley Penal Adolescente



Fuente: (Sename, 2015)

La curva de atenciones que realiza el PSBC a lo largo del país ha tenido distintos momentos. Entre los años 2008 y 2010 se vio un fuerte crecimiento, luego entre los años 2011-2015 se mantuvo constante, para luego decaer fuertemente llegando al año 2020 con 1.287 atenciones (Servicio Nacional de Menores, 2021).

Figura 11: Evolución de atenciones en Servicio Beneficio a la Comunidad



Fuente: Elaboración propia desde (Servicio Nacional de Menores, 2017)

El desarrollo del PSBC está delimitado por las Orientaciones Técnicas emitidas desde Sename y se ejecuta en quince regiones del país por distintos Organismos Colaboradores (Ver Anexos).

La característica fundamental y que lo distingue del resto de la oferta programática es que el PSBC es el único que tiene como marco teórico el modelo comunitario, promoviendo la inserción del o la joven en su territorio, mediante un acuerdo con un Agente Comunitario de la comuna en la que reside. Con esto, SENAME apuesta a cumplir

un vínculo social que avance hacia la responsabilización, la reinserción social y la reparación del daño (Departamento de Justicia Juvenil, 2017), de manera que exista la posibilidad de un intercambio y participación en la toma de decisiones (Ley 20.084).

Los Agentes Comunitarios son instituciones u organizaciones mediante las cuales se hace posible el cumplimiento de esta sanción, están insertas en los territorios y firman un acuerdo que da la posibilidad de que los y las jóvenes realicen diversas actividades. Es tarea de los equipos ejecutores y en particular, de los y las delegadas lograr el vínculo con estas organizaciones de tal manera que la sanción sea cumplida de la mejor manera, siendo un aporte a los objetivos socioeducativos y no un lugar al azar.

Los objetivos principales de los PSBC a nivel nacional son los que se describen a continuación (Servicio Nacional de Menores, 2017) y se basan en algunos pilares de la CDN.

Tabla 4: Objetivos de la sanción Servicio en Beneficio a la Comunidad en Justicia Juvenil

Sanción	Objetivos
Reparación del Daño	<ol style="list-style-type: none"> 1) Favorecer la restauración del daño y principalmente el re-establecimiento 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.
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.

Fuente: Elaboración propia desde (Servicio Nacional de Menores, 2017)

Tabla 5: Pilares de la Convención Internacional de Derechos del Niño que rigen al programa Servicio en Beneficio a la Comunidad

Pilares	Aplicación
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

	<p>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</p>
<p>Joven como sujeto de derechos</p>	<p>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</p>
<p>Autonomía progresiva</p>	<p>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</p>
<p>Igualdad y no discriminación</p>	<p>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</p>
<p>Participación y derecho a ser oído</p>	<p>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</p>

<p>Vida, desarrollo y entorno adecuado</p>	<p>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)</p>
---	--

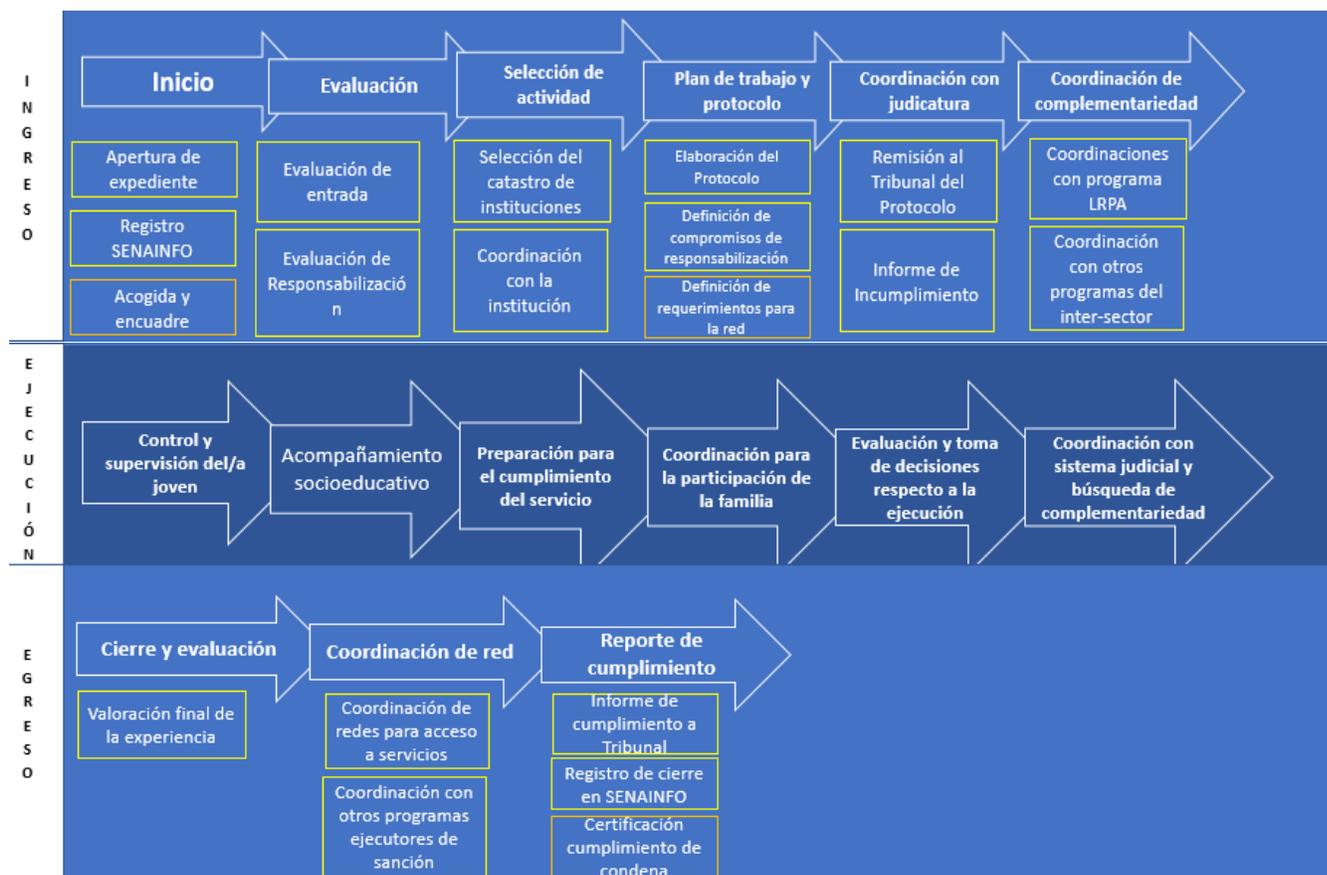
Fuente: Elaboración propia, desde (Servicio Nacional de Menores, 2020)

Considerando estos objetivos, SENAME define cuatro estrategias de intervención para alcanzar los objetivos del PSBC

1) acompañamiento socioeducativo y supervisión, que tiene relación con todas las 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**, que plantea la 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**, ¿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, ¿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, ¿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 (Servicio Nacional de Menores, 2017).

En cuanto a los procesos internos, el funcionamiento del PSBC se divide en tres principales etapas: ingreso, ejecución y egreso las cuales se describen en la Figura 11. Es importante destacar que la etapa de ingreso es la que está más trabajada, no así la de ejecución, que se sostiene mayoritariamente en la aplicación de módulos o rúbricas.

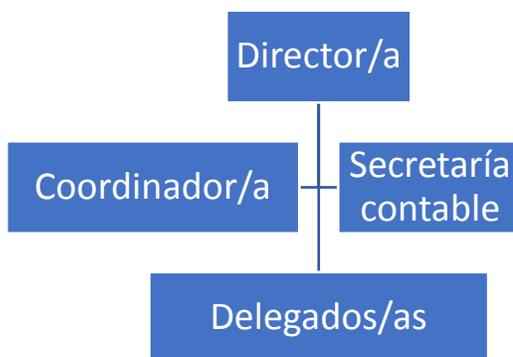
Figura 12: Etapas del PSBC



Fuente: Elaboración propia, desde (Sename, 2017)

En el caso del Organismo Colaborador Corporación Opción, la estructura organizacional del PSBC se repite en cada una de las líneas del país y cuenta con un Director o Directora, un área de Coordinación, una Secretaría Contable y un equipo de Delegados y Delegadas (Servicio en Beneficio a la Comunidad, 2016).

Figura 13: Organigrama PSBC



Fuente: Elaboración propia, desde (Servicio en Beneficio a la Comunidad, 2016)

Tabla 6: Oficinas SBC de Corporación Opción a lo largo del país

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

Los y las delegadas son quienes se encargan del acompañamiento diario de las y los jóvenes y para fijar un estándar de atención, se considera como máximo de 15 jóvenes por cada profesional. También, deberán participar de instancias de análisis y retroalimentación de los procesos de intervención (reuniones técnicas, supervisiones u otras instancias que determine el equipo).

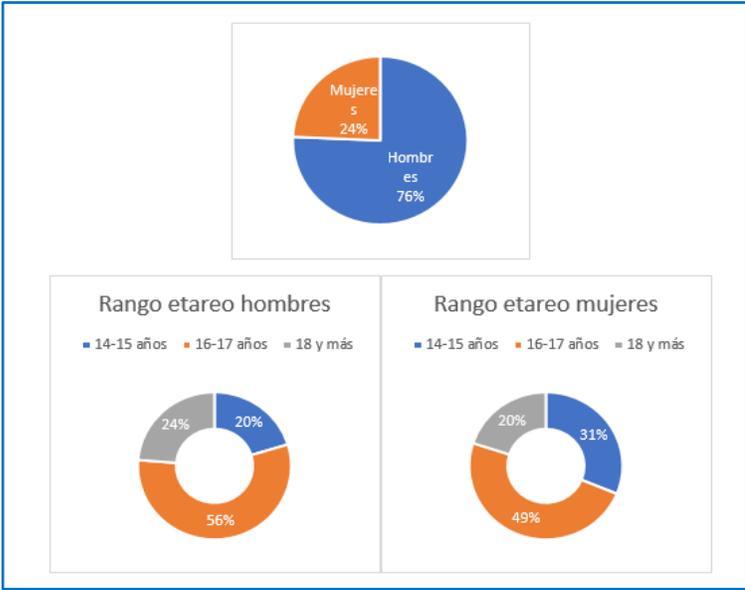
Los y las jóvenes atendidas en este programa corresponden a aquellos que hayan sido condenados por sentencia definitiva, firme y ejecutoriada por un Juzgado de Garantía o un Tribunal de Juicio Oral en Lo Penal por haber cometido uno o más delitos entre los 14 y los 18 años. Sin perjuicio de ello, es 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 (Servicio Nacional de Menores, 2017), lo cual ocurre en gran parte del sistema de Justicia Juvenil como se mostró en el capítulo anterior.

Las principales características sociodemográficas de los y las jóvenes que ingresan a este Programa se describe a continuación, utilizando información proveniente de dos

informes desarrollados por los equipos territoriales y de línea programática del programa SBC de Corporación Opción (Corporación Opción, 2015).

Al PSBC ingresan mayoritariamente jóvenes hombres y lo hacen en edad más temprana en comparación con las mujeres, ya que uno de cada tres de ellos entra a los 14 y 15 años, mientras que las mujeres ingresan más tarde.

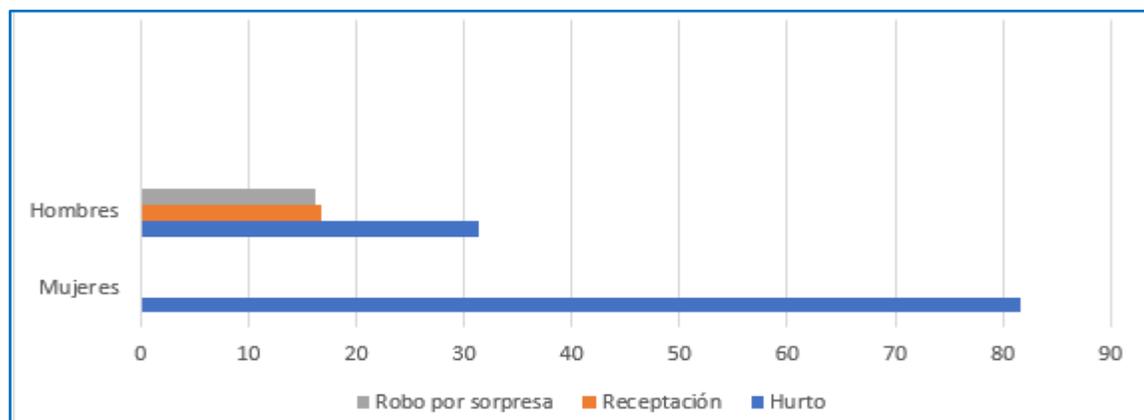
Figura 14: Distribución por sexo y rango de edad en PSBC



Fuente: Elaboración propia desde (Servicio en Beneficio a la Comunidad, 2016)

Respecto del ámbito de infracción de ley y en relación al delito de ingreso, para el total de hombres el delito de hurto se presenta con mayor frecuencia, alcanzando un 31,4%, con 16,8% le siguen aquellos que ingresan por delito de receptación y con un porcentaje similar de 16,2% los que presentan delito de robo por sorpresa. Para las mujeres, también el mayor porcentaje ingresa por el delito de hurto, sin embargo, en términos comparativos entre hombres y mujeres, el porcentaje de estas últimas que ingresan por delito de hurto se eleva a más del doble, sumando un 81,6% del total de mujeres (Servicio en Beneficio a la Comunidad Reparatorias Sur, 2016). Esta proporción muestra una componente de género importante en la comisión delictual, ya que se diagnostica que las mujeres ingresan mayoritariamente por un delito no violento, mientras que los hombres presentarían una tendencia distinta en la escala delictual.

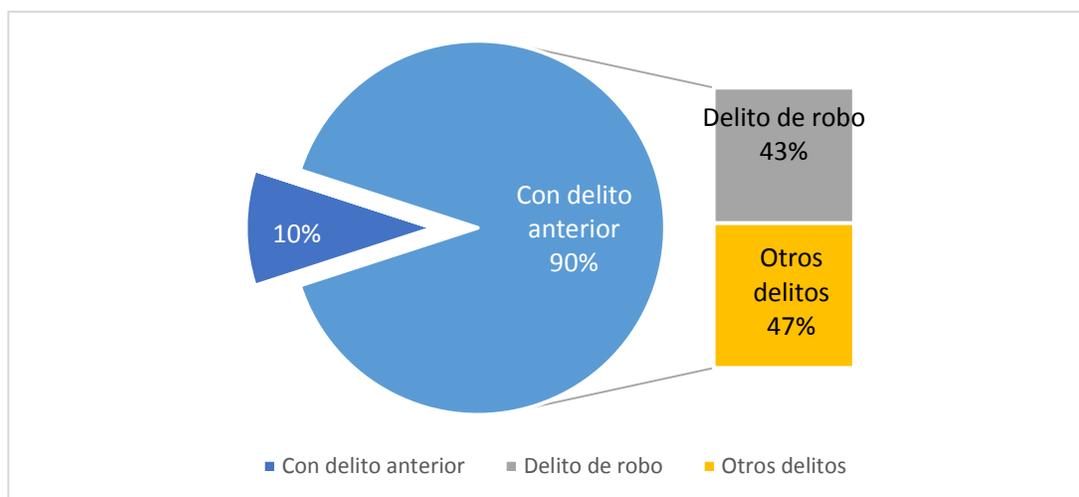
Figura 15: Tipo de delito de ingreso por sexo



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

Respecto de la presencia de delitos anteriores al ingreso, cerca del 90% del total de la población atendida presentó experiencias previas asociadas a la comisión de delitos y de ellos un 43 % refiere delitos anteriores de robos. Este dato muestra un desafío muy importante ante la promesa de la reinserción social y la interrupción de la comisión delictual.

Figura 16: Presencia de delitos anteriores al ingreso

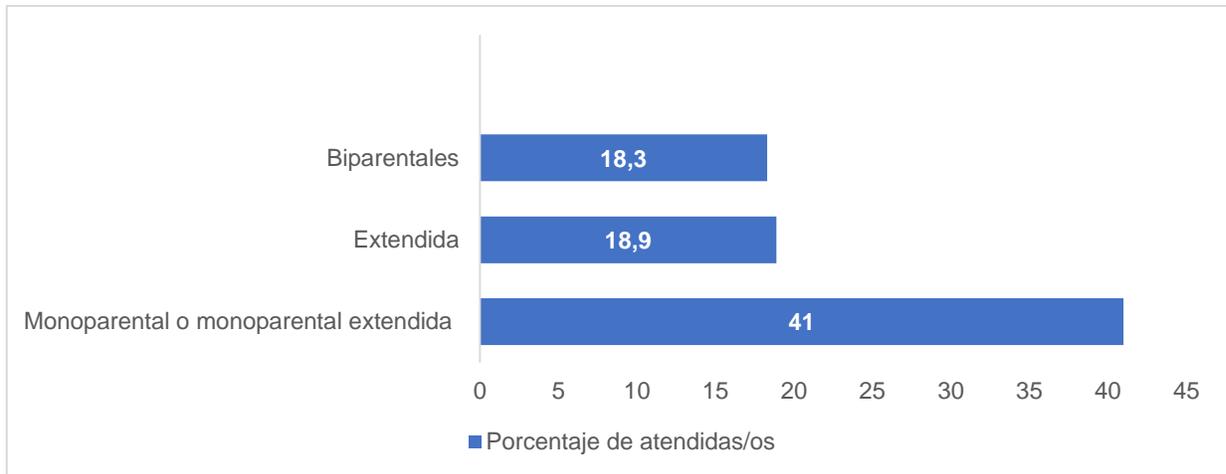


Fuente: Elaboración propia, desde (Corporación Opción, 2015)

Por otro lado, el 41% de los y las jóvenes pertenece a un hogar monoparental o monoparental extendido. 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). Esto

muestra que, finalmente la relevancia, es identificar si se tiene o no un círculo de apoyo, más que la composición tradicional familiar.

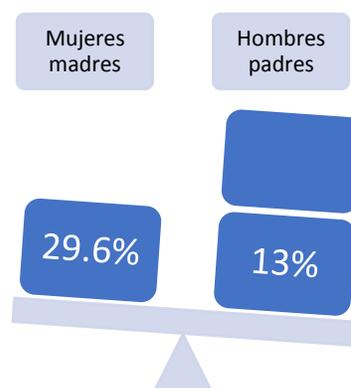
Figura 17: Proporción de jóvenes atendidos según caracterización del hogar



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

Casi una de cada tres jóvenes ejerce el rol materno mientras cumplen la sanción, mientras que sólo un 13% de los hombres se encuentra en la misma situación, lo cual deja en evidencia el desafío que enfrentan las jóvenes al ingresar a este y otros programas del Sistema.

Figura 18: Porcentaje de ejercicio del rol materno y paterno



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

Casi el 100% de las y los jóvenes declara no participar en espacios comunitarios en su territorio, es decir, no se encuentran insertos en las dinámicas sociales del lugar en que habitan. Este es otro dato muy importante para el análisis de este Programa, ya que

funciona principalmente sobre la base de un acuerdo con organizaciones vecinales y territoriales.

Figura 19: Porcentaje de participación en espacios comunitarios



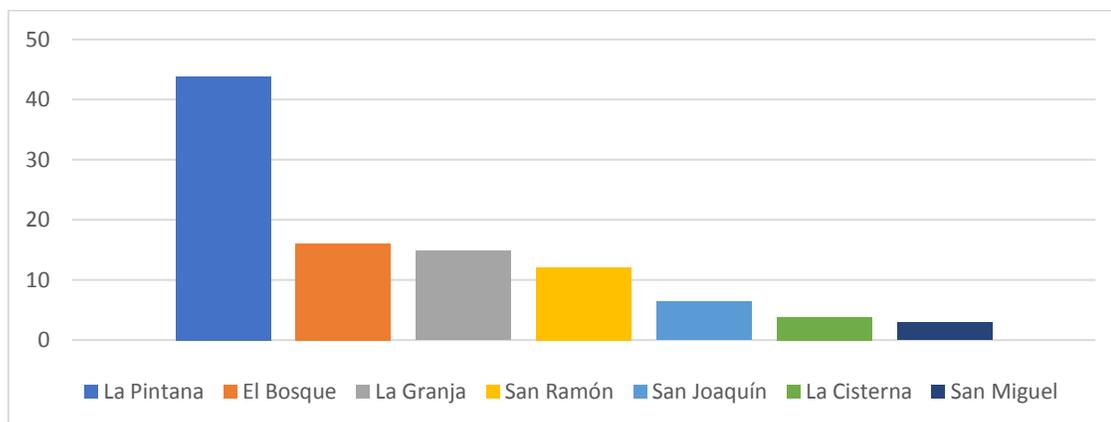
Fuente: *Elaboración propia desde* (Corporación Opción, 2015)

Con esta descripción de la población atendida a nivel nacional, se tiene un panorama inicial para contrastar con las características que se presentan en el PSBC Reparatorias Sur de la Región Metropolitana, caso que aportará con gran parte de la información utilizada en este Trabajo.

2.1.3 Programa Servicio en Beneficio a la Comunidad Reparatorias Sur

Una de las Reparatorias más grandes pertenece a Corporación Opción y es el PSBC Reparatorias Sur de la Región Metropolitana, el cual cubre las comunas de La Cisterna, San Miguel, La Pintana, La Granja, San Ramón, San Joaquín, Lo Espejo y Pedro Aguirre Cerda. Al año 2018, esta Reparatoria representa al 55% de la oferta nacional de los programas SBC, con un promedio de 140 jóvenes atendidos/as, siendo la comuna de La Pintana la que concentra el 43,9% del total.

Figura 20: Distribución de población atendida según comuna al año 2017



Fuente: Elaboración propia

La estructura organizacional en PSBC Reparatorias Sur está actualizada respecto del organigrama tradicional de los programas SBC, dado que se agregó el rol de Coordinación de línea para apoyar la gestión interna, función que no está presente en las otras Reparatorias a nivel nacional.

Figura 21: Organigrama PSBC Reparatorias Sur 2018



Fuente: Elaboración propia

Las siete personas que componen el equipo de delegadas y delegados cuentan en promedio con 20 jóvenes a cargo cada uno, superando el estándar de 15 personas impulsado desde las Orientaciones Técnicas (Servicio Nacional de Menores, 2017) y, por lo tanto, presentan una carga laboral mayor a la esperada.

Otro punto crítico, es que existen solo nueve agentes comunitarios activos en el territorio al mes de Julio del 2018, y si bien, son organizaciones son muy diversas (desde organismos religiosos hasta jardines infantiles), este número es insuficiente considerando que existen 140 jóvenes que deben encontrar un lugar idóneo para cumplir la sanción.

Este es un claro ejemplo del déficit que enfrenta el PSBC en la nómina de agentes comunitarios disponibles, lo cual se intenta suplir por los y las delegadas buscando organizaciones por su propia cuenta sumando una importante barrera de entrada para garantizar el cumplimiento idóneo de la sanción.

Tabla 7: Agentes comunitarios y comunas de PSBC 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

Respecto de los y las jóvenes atendidas en esta Reparatoria, presentan una alta tasa de deserción escolar, presencia de situaciones de vulneración y consumo de drogas, así como también los más altos niveles de pobreza de la Región Metropolitana (Corporación Opción, 2015).

2.2 Subvención de la Oferta

El modelo actual basado en un sistema de subvenciones ha tenido variadas modificaciones en el último tiempo y las reglas vigentes definen en gran manera los mecanismos institucionales para la derivación de los y las jóvenes al Sistema de Justicia Juvenil. Las dos principales leyes que rigen el funcionamiento de la oferta programática de Justicia Juvenil en Chile son la Ley 20.032 que crea los Organismos Colaboradores de Sename y la Ley 20.084 de Responsabilidad Penal Adolescente.

La Ley 20.032 tiene por objeto establecer la forma y condiciones en que SENAME subvenciona a sus Colaboradores acreditados² y procura que la acción desarrollada por

² Artículo 2º: La acción del SENAME y sus colaboradores acreditados se sujetará a los siguientes principios, 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

los OCAS respete y promueva los derechos fundamentales de los niños, niñas y adolescentes (Ley N°20.032). Este mecanismo cambiaría con el proyecto de ley de reforma al SENAME (La Tercera, 2020) ya que se agregarían nuevas regulaciones y modificaciones a la subvención.

Por otro lado, la Ley 20.084 crea un régimen especial de responsabilidad para adolescentes entre los 14 y 18 años, entra en vigencia desde el año 2007 y en ella se establece la responsabilidad penal frente a la comisión de un delito, con la precisión de que ha de enfocarse en favorecer la inserción social (Ley 20.084).

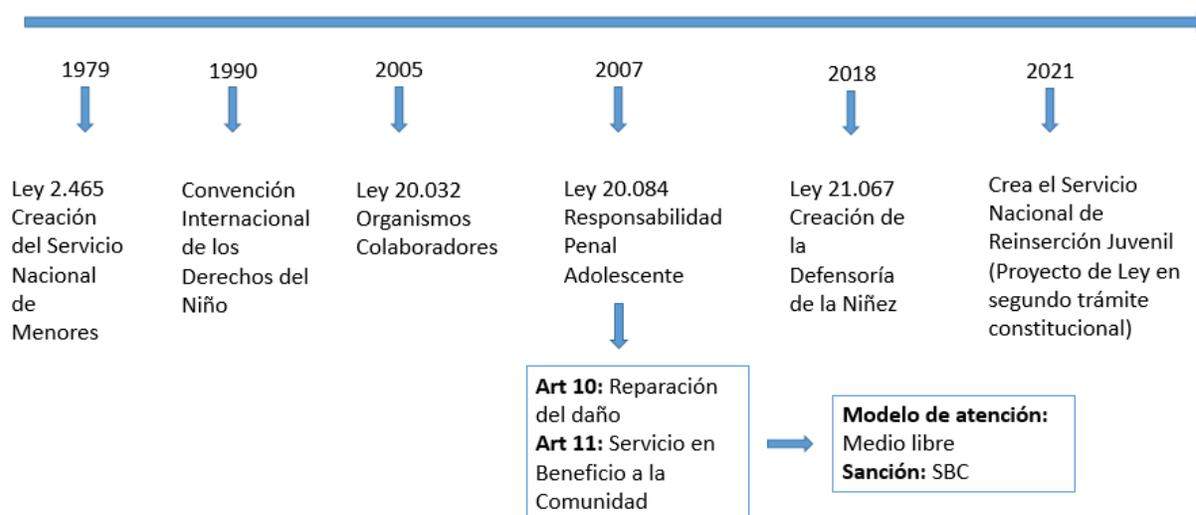
En cuanto a las sanciones del Sistema, será SENAME, el órgano encargado de ejecutar las sanciones y medidas contempladas en el sistema de Justicia Penal Juvenil, debiendo contar para ello con la oferta necesaria en todas las regiones del país. Así mismo, se establece que “el Servicio revisará periódicamente la pertinencia e idoneidad de los distintos programas” (Servicio Nacional de Menores, 2020), estableciendo para ello objetivos que permitan responder a la finalidad de las sanciones. Esta responsabilidad recoge los principios de la CDN explicitando que 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 (Ley N°20.032).

Lo cierto es que cada una de estas leyes ha influido en alguna medida en los programas de Justicia Juvenil y en particular en la sanción Reparación del Daño y Servicio en Beneficio a la Comunidad. Sumado a estas normas existen también otras legislaciones que se han impulsado recientemente y que delimitarían el margen de acción de la subvención de oferta y de las políticas de niñez y adolescencia a nivel nacional.

Un ejemplo de ello es que se encuentra en tramitación parlamentaria la creación del nuevo Servicio de Reinserción Social Juvenil (DIPRES, 2017), el cual modificaría la Ley 20.032 y la Ley 20.084 (Senado, 2020). Los principales cambios se traducen en nuevos mecanismos de acreditación de los OCAS, aumento del presupuesto de Justicia Juvenil y cambios en el funcionamiento de las salas, designación de defensores/as y jueces que participan en el proceso de derivación (La Tercera, 2020).

En esta línea, cada una de las iniciativas legislativas ha influido en alguna medida en los programas de Justicia Juvenil y en particular en la sanción Reparación del Daño y Servicio en Beneficio a la Comunidad.

Figura 22: Línea temporal de leyes influyentes en el programa Servicio Beneficio a la Comunidad



Fuente: Elaboración propia

Otro ejemplo es la Política Nacional de Niñez y Adolescencia, impulsada por el Consejo Nacional de la Infancia en Chile en 2014 y que tuvo como objetivo central promover la creación del Sistema Integral de Garantías de Derechos de la Niñez y Adolescencia, tal como lo declara el documento de su creación: “el centro de esta Política es la construcción progresiva de un sistema que favorezca la integración del accionar de los distintos sectores, donde se incluye el de la administración del Estado, de la familia y de la sociedad civil. Este nuevo sistema traería cambios en las prácticas institucionales y promoverá el trabajo en red, tanto entre sectores como en los diferentes niveles de la administración” (Consejo Nacional de la Infancia, 2016). Plantea además una hoja de ruta desde el año 2015 con metas institucionales y sociales, sumado a una estrategia intersectorial en la materia.

Así aparece en 2018 -luego de una fuerte crisis mediática por casos gravísimos de vulneración de derechos en SENAME- el Plan de Acción Nacional de Niñez y Adolescencia. Este Plan se estructura en torno a cuatro ejes de derechos de la CDN: supervivencia, desarrollo, protección y participación. Su estrategia se construye con la agrupación de estos ejes en 18 resultados estratégicos vinculados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 (Ministerio de Desarrollo Social, 2020). La Justicia Juvenil se menciona como un resultado estratégico del eje de Protección, en el cual se establece que “los y las adolescentes que se encuentran procesados o cumpliendo alguna medida o sanción dentro del sistema de responsabilidad penal adolescente, se les garantizan medidas que favorecen su reinserción social y el respeto por sus derechos” (Consejo Nacional de la Infancia, 2017), planteando la relación entre Protección y Justicia Juvenil.

En el mismo año, se construye una mesa de trabajo que tiene por objetivo central el desarrollo de un Acuerdo Nacional por la Infancia en el que se incluyan distintos actores

que analicen elementos de la situación actual respecto de las políticas de niñez y adolescencia en Chile. Los tres ejes de acción que incorpora este acuerdo son: protección universal, protección a niñas, niños y adolescentes en riesgo de vulneración de derechos y la protección y restitución de derechos (Ministerio de Justicia, 2018).

Una de las consecuencias positivas que tuvo este camino fue la creación de la Defensoría de los Derechos de la Niñez (Ley 21.067) en el año 2018, ya que es precisamente una respuesta institucional para resguardar el cumplimiento normativo y procurar fortalecer las respuestas por parte del Estado. De hecho, se menciona literalmente en su creación que “La Defensoría de los Derechos de la Niñez tendrá por objeto la difusión, promoción y protección de los derechos de que son titulares los niños, de acuerdo a la Constitución Política de la República, a la Convención sobre los Derechos del Niño y a los demás tratados internacionales ratificados por Chile que se encuentren vigentes, así como a la legislación nacional, velando por su interés superior” (Defensoría de la Niñez, 2019).

En lo que respecta directamente al área de Justicia Juvenil, la Defensoría se considera un nuevo actor en el camino de derivación de las sanciones de la LRPA. Muestra de ello es que en su cuenta pública 2019 establece que “la Defensoría de la Niñez también entrega una opinión especializada en las causas judiciales de materias relativas a su competencia, mediante comentarios, observaciones y sugerencias introducidas a través de la figura del amicus curiae o amigo del tribunal que es la persona o institución ajena al litigio y al proceso que presenta a la corte” (Defensoría de la Niñez, 2019).

Sin duda, las iniciativas mencionadas anteriormente han representado intentos por avanzar hacia un Sistema de Justicia Juvenil y Protección de Derechos que cumpla con los estándares internacionales. Sin embargo, ninguno de ellos ha significado un cambio estructural en las políticas de niñez y adolescencia, pues se han basado sobre el mismo modelo y consideraciones sobre la comisión delictual, manteniendo intacto hasta hoy el contexto que imposibilita hablar realmente de reinserción social.

Con todo lo planteado aquí se puede observar que el desafío es muy grande y que no es suficiente con analizar las iniciativas legislativas y su impacto, sino que también es necesario intencionar el debate respecto de la actual institucionalidad, su funcionamiento y qué elementos están interfiriendo en la correcta ejecución de iniciativas reparatorias o de reinserción social. Ese es el objetivo del siguiente Capítulo.

3. Institucionalidad hacia la niñez como Sistema Complejo

El cumplimiento de las responsabilidades del Estado ante los niños, niñas y adolescentes que han sido vulnerados en sus derechos ha sido duramente cuestionado, ya que el enfrenta una seria discusión que pone en entredicho la efectividad de las políticas y programas de atención y los resultados que se obtienen del sistema de subvención actual. En este apartado, se observa la institucionalidad nacional vinculada a la niñez y adolescencia y, se sitúa el Programa SBC desde la mirada de Sistemas Complejos,

analizando desde la estructura general hasta el comportamiento de cada uno de sus componentes.

Una vez observada la estructura y su funcionamiento, se realiza un mapeo de las principales definiciones teóricas alcanzadas en los modelos de Justicia Juvenil para así observar la coherencia entre el modelo teórico y el diseño institucional actual, lo cual será el principal insumo para la elaboración de una propuesta de rediseño de procesos del PSBC.

3.1 Sistemas Complejos

La Teoría de la complejidad y su pertinencia en el análisis de políticas públicas han sido poco comunes y bastante debatidas. Hay quienes plantean que el contenido de la Teoría ofrece un análisis sobre conceptos ya establecidos en la academia, y por lo tanto, sería irrelevante sumarla, mientras que otros la entienden como un avance en una discusión necesaria para los tomadores y tomadoras de decisión (Cairney & Geyer, 2015).

Para comprender los elementos de esta Teoría, es necesario tener en cuenta que requiere una adaptación conceptual para cada área de investigación, es decir, la complejidad en la formulación de políticas no necesariamente es igual a la del estudio de los ecosistemas, del Universo u otras materias.

En el caso de la formulación de políticas, este marco teórico viene a poner en jaque la inercia institucional que ha provocado respuestas simples a problemas complejos (Cairney & Geyer, Handbook on Complexity and Public Policy, 2015) y a romper con la comprensión rígida de la relación intervención-política pública (Carballeda, 2008) .

Los principales elementos refieren a la incorporación de dimensiones que no han sido consideradas tradicionalmente y que han quedado fuera del diseño de políticas públicas, a pesar de que se ha comprobado que tienen incidencia en sus resultados. En el caso de la formulación de políticas se seleccionaron los siguientes elementos:

Tabla 8: Sistemas Complejos en la formulación de políticas

Sistemas Complejos	Sistemas Complejos en la formulación de políticas
Un sistema complejo es mayor que la suma de sus partes. Estas partes son interdependientes y sus elementos interactúan entre sí.	Una política que tuvo éxito en un contexto, puede no tener el mismo efecto en otro.
Las pequeñas acciones pueden tener grandes efectos y las grandes acciones pueden tener pequeños efectos.	La formulación de políticas es difícil de controlar, por tanto, las intervenciones no siempre tienen el efecto deseado.
Son dependientes de la trayectoria, sensibles a las condiciones iniciales.	

Presentan manifestaciones emergentes de interacciones de elementos a nivel local, más que una dirección a nivel central.	Un excesivo apego a la conducción central (top-down) puede resultar en fallas de la política a nivel local.
Un breve momento de cambio, puede significar un comportamiento regular por un período más prolongado.	La formulación de política y sus entornos cambian rápidamente. Las organizaciones deben adaptarse y no depender de una única estrategia.

Fuente: Elaboración propia, desde (Cairney, Paul Cairney: Politics & Public Policy, 2020)

En este sentido, el análisis sistémico intenta anticipar el efecto desproporcionado de un nuevo elemento o marco normativo-institucional en la implementación de la política o en la ejecución de un programa, algo similar a las antiguas interrogantes sobre la brecha entre el diseño y la implementación de políticas públicas y la satisfacción de los deseos y aspiraciones de los ciudadanos y ciudadanas o garantía del valor público esperado como plantea Moore (Moore H., 1998).

He aquí la relevancia de una visión sistémica para el análisis del PSBC, el cumplimiento del modelo comunitario en el tratamiento de la justicia juvenil en Chile y la construcción de una propuesta de rediseño de procesos.

3.2 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 este Trabajo, se selecciona la definición 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 (Barros, 2000).

Así mismo, define 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.

Por supuesto que primero se debe conocer los procesos para luego poder avanzar hacia una propuesta que los mejore y reordenar o reemplazar aquellos elementos clave para

alcanzar la efectividad y el cumplimiento de los objetivos planteados (Gardner, 2001), además se logra identificar prácticas que contribuyan a organizar y gestionar de mejor manera las actividades involucradas creando valor (Serrano & Ortiz, 2012), involucrando con ello a la organización y las personas que la componen.

Los pasos metodológicos del enfoque que Serrano & Ortiz sugieren son cuatro y definen un ciclo de mejora continua: **i) diagnóstico, ii) identificar planes de acción, iii) implementar alternativas** y finalmente **iv) medición, seguimiento y evaluación**.

Figura 23: Ciclo de mejoramiento de procesos



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

Este proceso lógico de mejoramiento se puede aplicar concretamente a la herramienta llamada rediseño de procesos, a pesar de que en la literatura destaquen dos corrientes con perspectivas totalmente distintas.

Hay literatura que plantea que para elaborar un rediseño de procesos 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). Por otro lado, existen también quienes postulan 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. Esta última es la que considera la propuesta metodológica de Oscar Barros (Barros, 2000).

En esta propuesta, Barros define las siguientes etapas:

- 1) **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:
 - a) 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.
 - b) 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.

- 2) **Entender la situación actual:** Busca representar la situación actual de los procesos seleccionados en (a) para efecto de su comprensión. Se distingue:
 - a) Modelar la situación actual, donde se identifican las características más importantes y relevantes de los procesos elegidos, para efectos del rediseño.
 - b) Validar y medir, etapa en la cual se realiza una verificación 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).
- 3) **Rediseñar:** Establece los cambios que deberían efectuarse en la situación actual y detalla cómo se ejecutarán los nuevos procesos. Las sub-etapas son:
 - a) 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.
 - b) Seleccionar tecnologías habilitantes, que consiste en buscar y evaluar las tecnologías que hacen factible el cambio definido en (i).
 - c) 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.
 - d) 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.
- 4) **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 9: 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.	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> a) Modelar la situación actual b) Validar y medir
3. Rediseñar	Establece los cambios y detalla cómo serán los nuevos procesos	<ul style="list-style-type: none"> 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)	<ul style="list-style-type: none"> a) Construir el software de acuerdo con lo especificado b) Implementar software c) Implementar procesos

Fuente: Elaboración propia, desde (Barros, 2000)

La posibilidad de aplicar esta metodología a un Programa de Justicia Juvenil requiere de un análisis estructural, que incorpore todas las dimensiones que rodean al éxito o fracaso de la política pública sin dejar fuera elementos externos. Para ello, es necesario incorporar la mirada de Sistemas Complejos.

3.3 Complejidad en los sistemas de justicia juvenil

Se entiende como Sistema de Justicia Juvenil en Chile a “la legislación, las normas y reglas, los procedimientos, los mecanismos y las disposiciones aplicables específicamente a los niños considerados infractores y a las instituciones y los órganos creados para ocuparse de ellos” (Comité de los derechos del niño, 2020). Estos elementos están presentes en los distintos actores institucionales desde los Ministerios en el nivel central hasta las Oficinas de Protección de Derecho (OPD) en el nivel local.

Figura 24: Institucionalidad del Sistema de Protección Integral de los Derechos de la Niñez

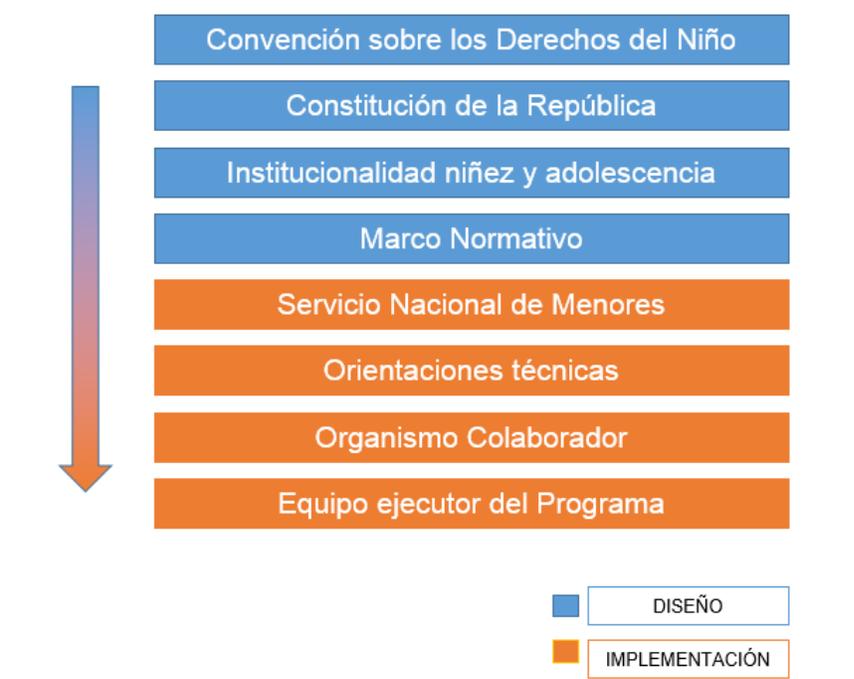


Fuente: (Subsecretaría de la Niñez, 2020)

Es evidente en este caso, que el diseño institucional es complejo, pues vincula permanentemente a distintos actores que forman parte del Estado, esperando como resultado de sus interacciones una política pública exitosa en la implementación. En este sentido, se plantea que si las estructuras presentan altos niveles de complejidad, por supuesto que también está presente en el camino que recorre la política pública, desde el diseño hasta su implementación.

En el caso de un Programa de Justicia Juvenil, y en particular del PSBC, esta ruta está definida por una serie de principios, exigencias y límites planteados por cada actor relacionado, desde la norma más global hasta la más particular, con cada una siendo una pieza importante para el cumplimiento de los objetivos propuestos por el modelo de atención.

Figura 25: Ruta del PSBC



Fuente: Elaboración propia

Como muestra la Figura 25, el equipo ejecutor es la última estación de la ruta, pero no por ello el actor menos relevante, ya que tiene a cargo el desarrollo de la intervención, es decir, llevar adelante la realización del Programa.

La ejecución o intervención en el caso del PSBC, es entendida como 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 la intervención diseñada en el PSBC sea consistente con la normativa nacional e internacional actual (UNICEF, 2019), es necesario ir definiendo ciertos estándares mínimos y monitorear si existen o no las capacidades institucionales para asegurarlos.

El primer elemento que resulta indispensable es 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. Esto es lo que propone la Justicia Restaurativa (JR) como nuevo paradigma, que incorpora nuevas dimensiones de evaluación y cumplimiento de objetivos, sobrepasando el tradicional modelo tutelar que considera

como central el delito mismo, como acción aislada. Un ejemplo muy concreto de esto es la incorporación de herramientas que logren la comprensión del daño provocado por los involucrados, con el fin de asumir responsabilidad y agencia (Reyes-Quilodrán, Labrenz A, & Donoso-Morales, 2018). En esta línea, son variados 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. Así, la evidencia ha demostrado que los factores más relevantes se manifiestan en variables individuales y colectivas, es decir, que la influencia de los pares, las características de la familia, la comunidad y la cultura interactúan con vulnerabilidades individuales, por ejemplo, características cognitivas, temperamentales y la sensibilización de las personas ante ciertos riesgos (Sanabria & Uribe, 2010).

Estos elementos pueden ser el punto base para la instalación de un modelo de atención exitoso. Sin embargo, cada uno de los modelos presenta distintos requerimientos y condiciones políticas, sociales y culturales para su correcta realización. Una muestra más de la complejidad de la atención.

3.3.1 Modelos de atención en justicia juvenil

Una vez desarrollada la idea de complejidad del Sistema de Justicia Juvenil, se abre la interrogante principal: ¿Qué modelo de intervención es el más apropiado para abordar esta temática y conseguir buenos resultados? ¿Qué diferencias existen en los distintos modelos? ¿Puede un Sistema tener distintos modelos de atención dentro de su oferta programática?

En 1990 la Organización de las Naciones Unidas, a través de las llamadas Reglas de Tokio, buscó otorgar un marco normativo común mundial 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 (Asamblea General de la ONU, 1990).

Así, desde la aparición de las medidas no privativas de libertad, comienzan a tomar fuerza distintos modelos para abordar la temática de Justicia Juvenil fracturando las concepciones más antiguas. En esta temática Tiffer ha sido fundamental y propone una clasificación de tres principales modelos de atención: tutelar, comunitario y de responsabilidad (Tiffer, 2010).

Cada uno de estos modelos incorpora distintas concepciones de la comisión de delito y la relación sujeto-sociedad, acentuando diferencias sustantivas en el nivel de intervención del Estado y su aparato jurídico. Así se establece una comparación relevante, identificando, por ejemplo, al modelo tutelar como un modelo altamente judicializado, en el cual no se considera a las y los jóvenes como sujetos activos con la comisión del delito como el foco de las decisiones institucionales. Luego el de responsabilidad mantiene la

sanción como herencia del modelo tutelar, sin embargo reivindica 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, sin dejar de lado la inserción social.

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

Tabla 10: Modelos de justicia juvenil según Tiffer

Modelo	Características
Tutelar	<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 considerado@ 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.
Comunal o comunitario	<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 con 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.

De justicia o responsabilidad	<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. • 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

Uno de los acuerdos internacionales más importantes radica en los lineamientos planteados por las Reglas de Tokio, porque desde ahí se levantan las condiciones mínimas en el tratamiento de penas no privativas de libertad. En particular, respecto de la dimensión comunitaria, plantea que 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 (Asamblea General de las Naciones Unidas, 1990) y con ello siembra un camino para la instalación de este modelo.

3.3.1.1 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. 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 este estudio, 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, planteando 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.

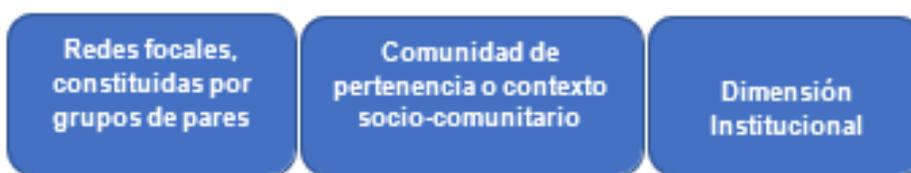
La principal pregunta que se plantea con este modelo es cómo asociar de forma

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

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 tomando como ejemplo el PSBC. 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).

1) Las redes focales, que pueden ir desde el grupo parental hasta un grupo de apoyo formado en la comunidad, **2) el tamaño de la comunidad**, que puede depender del núcleo cercano o bien, de la pertenencia a grupos sociales más estables y organizados, **3) la dimensión institucional**, que se refiere a la interacción que existe entre las redes institucionales y los y las jóvenes.

Figura 26: Niveles de vida influyentes en el cumplimiento de la sanción del PSBC



Fuente: Elaboración propia

Con estos hallazgos se ha instalado el modelo comunitario como una alternativa real en la atención de la Justicia Juvenil y se identifican claramente aquellos aspectos a los que se debe poner atención a la hora de diseñar las ofertas programáticas basadas en este modelo.

En esta línea, existen experiencias internacionales destacadas que han aportado evidencia en tanto han implementado el modelo comunitario en distintos países: Todos somos Juárez, Programa nacional Escolhas, Prevención y mediación comunitaria, Dirección General de Ejecución Penal en la Comunidad y Justicia Juvenil del Departamento de Justicia de la Generalitat de Catalunya (Zambrano, Muñoz, & Andrade, 2015).

Entonces, las características que definen a un modelo comunitario y que lo distinguen teóricamente de los demás se sintetizan a continuación:

Tabla 11: Características del modelo comunitario de atención en Justicia Juvenil

Objetivo específico	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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

4. Diseño Metodológico

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 semiestructuradas.

La selección de esta estrategia radica en torno al propósito de poder aproximarse de manera comprensiva al rediseño de procesos del PSBC resguardando los márgenes teóricos y prácticos que involucran al modelo comunitario.

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 niñez y adolescencia, 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. La mayor parte de la información recopilada proviene del trabajo de campo realizado con el PSBC Reparatórias Sur, ubicado en el sector Sur de la ciudad de Santiago, Región Metropolitana de Chile, ejecutado por Corporación Opción, Organismo Colaborador perteneciente a la Red de Colaboradores del Servicio Nacional de Menores

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.

4.1 Preguntas y Objetivos de investigación

¿Cuáles son los principales elementos que impiden en el éxito del Programa Servicio en Beneficio a la Comunidad del área de Justicia Juvenil de SENAME?

Objetivo General: Rediseño del PSBC Reparatorias Sur desde una mirada sistémica para el cumplimiento de los objetivos del modelo comunitario.

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 de implementación del rediseño propuesto

4.2 Descripción metodológica

Este trabajo se realiza utilizando principalmente tres herramientas.

En primer lugar, un análisis documental que permite rescatar antecedentes estadísticos que entregan un marco aceptable de datos para lograr concebir el contexto en el cual se desenvuelve el Programa en estudio y con ello, abordar de mejor manera las interrogantes postuladas a lo largo de la investigación.

En segundo lugar, la realización de entrevistas semiestructuradas claves a distintos actores, recogiendo impresiones sobre el diseño, la implementación y la experiencia desde los distintos roles del Programa SBC.

Finalmente, se realiza un análisis desde la metodología de diseño de procesos para obtener una visión sistémica sobre la pertinencia de un Programa de modelo comunitario en medio de la política de justicia juvenil chilena, reconociendo los elementos clave que permitirán establecer resultados sobre los procesos de gestión que se realizan en el Programa.

4.2.1 Revisión documental

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

Tabla 12: Detalle de la revisión documental

Tipo de documento	Número y descripción	Pertinencia
Normas	<p style="text-align: center;">(3)</p> <p>Ley 20.032: Organismos Colaboradores y Sistema de subvención</p> <p>Ley 20.084: Responsabilidad Penal Adolescente</p> <p>Ley 19.862: Colaboradores del Estado</p>	<p>Delimitan el accionar de los distintos Organismos Colaboradores, instalando estándares mínimos, consistentes con la visión política vigente en torno a la problemática respectiva.</p>
Documentos institucionales	<p>(16)</p> <p>ONU UNICEF Ministerios Sename Corporación Opción Congreso nacional</p>	<p>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.</p>
Artículos académicos	<p style="text-align: center;">(23)</p> <p>Disponibles en la sección Bibliografía</p>	<p>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.</p> <p>Además de sustentar el marco teórico que respalda el alcance de este trabajo.</p>
Total	42	

Fuente: Elaboración propia

Resulta entonces una revisión de 42 documentos.

En primer lugar, se analiza desde lo normativo y se levantan los principales elementos 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 y desde la academia, se rescata los avances del modelo comunitario y la concepción de la infracción de ley complementando el análisis anterior, ya que entrega los argumentos teóricos suficientes como para entender el fenómeno chileno de una manera compleja y abordar desde una mirada sistémica el rediseño propuesto.

4.2.2 Entrevistas semiestructuradas

Para efectos de esta investigación se consideró aplicar la técnica de entrevistas semiestructuradas a los actores que participan de la ejecución del Programa, es decir, aquellos que pertenecen al Organismo Colaborador (en este caso Corporación Opción) y que se vinculan directamente con los Agentes Comunitarios y los y las jóvenes atendidas.

La selección de personas a entrevistar considera como criterio la participación transversal en las distintas etapas del Programa, desde el ingreso al egreso, logrando así una mirada completa del proceso.

Se les pregunta sobre diferentes ámbitos del Programa y la perspectiva desde los distintos niveles jerárquicos, en línea con lo que sugiere la literatura de Sistemas Complejos. Esto busca tener como resultado los elementos clave en cada uno de los escalones de la estructura organizacional.

Los y las entrevistadas pertenecen a distintas oficinas de la línea SBC de la Región Metropolitana, ya que se incluyó a más profesionales que los que trabajan en SBC Reparatorias Sur con el objetivo de ampliar la perspectiva de análisis y rescatar las diferencias territoriales.

Entre los y las entrevistadas, destaca la delegada más antigua de la línea SBC en la Región Metropolitana, así como también un delegado del programa Reparatorias Cordillera, uno de los territorios más complejos para la línea a nivel nacional.

a) Actores de ejecución: refiere a profesionales que tienen el cargo de Delegados. Son quienes mantienen el vínculo más directo con los y las jóvenes y están a cargo de ejecutar y monitorear el cumplimiento de la sanción. Además, mantienen el vínculo del Programa con los Agentes Comunitarios y deben cumplir con trabajos administrativos asociados a los requerimientos de las bases técnicas. Sin duda lo más relevante de este grupo de entrevistados, es que corresponde al conjunto de personas que tienen la misión de acompañar diariamente a los y las jóvenes en la realización de distintas actividades correspondientes a la intervención.

Mediante las entrevistas se profundizó en los principales elementos -que según su experiencia- son fundamentales para analizar los puntos exitosos y los que distan más del cumplimiento de los objetivos propuestos para la intervención. Sumado a ello, se rescatan las mayores problemáticas a las que se enfrentan en el Programa y su relación con algún componente estructural de la política pública asociada a Justicia Juvenil.

b) Actores de diseño: profesionales mujeres que tienen el cargo de Directoras. Lideran los programas en las distintas comunas y coordinan el funcionamiento de los equipos. Además, son quienes monitorean el desarrollo completo del Programa, coordinando las labores administrativas de todos los profesionales y evaluando situaciones clave a lo largo de la intervención. Ellas representan a sus equipos en la Línea Nacional, instancia de coordinación que reúne a todas las oficinas SBC a lo largo del país.

La información que manejan es completa e integral, vale decir, conocen detalles tanto del proceso general, como de cada una de las etapas. También participan en el manejo de casos complejos mediante instancias de trabajo colectivo con el equipo a cargo, manejando así variables relevantes en el avance de los y las jóvenes, como también importantes aspectos internos de la organización. Las Directoras entrevistadas pertenecen a distintos territorios de la Región Metropolitana.

c) Actores de gestión: refiere a un nuevo cargo llamado Coordinación de Redes, que a contar del 2018 se suma a la estructura del Programa. Es pieza fundamental en todo el proceso de vinculación comunitaria, es decir, es responsable de buscar Agentes Comunitarios idóneos, fortalecer la inserción de los y las jóvenes con las organizaciones y promover la relación de nuevos Agentes con el Programa.

La siguiente Tabla presenta el resumen de la muestra que se consideró en este estudio.

Tabla 13: Tipos de actores entrevistados

Tipo de actor	Número de entrevistados
Directoras/es	3
Delegados/as	5
Otros/as profesionales	1
Total	9

Fuente: Elaboración propia

En Anexos se encuentra la pauta de preguntas y la sistematización de las respuestas por cada entrevistado.

4.2.3 Operacionalización

La siguiente Tabla muestra la secuencia de operacionalización de la información recopilada, tanto por la revisión documental, como por las entrevistas semiestructuradas. Este ordenamiento permite visibilizar las variables y dimensiones con las que se analizarán las distintas aristas del programa SBC, el modelo comunitario de atención y los factores que inciden en su funcionamiento.

Tabla 14: Operacionalización de la información recopilada

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

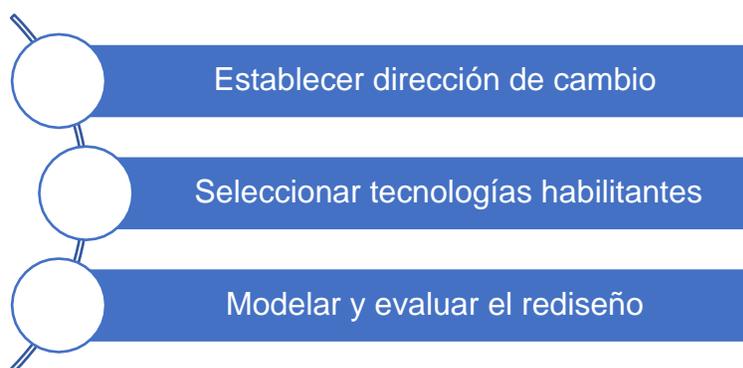
Fuente: Elaboración propia

4.2.4 Rediseño de procesos

Para construir la propuesta de rediseño del PSBC, se considerará la estructura normativa e institucional recogida en el análisis documental, junto con los factores claves identificados en las entrevistas.

Para la construcción de la propuesta se seguirán los pasos metodológicos propuestos por (Barros, 2000), los cuales se sintetizan en el desarrollo de tres etapas descritas a continuación.

Figura 27: Pasos metodológicos para el Rediseño de Procesos



Fuente: Elaboración propia, desde (Barros, 2000)

En primer lugar se podrá 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, recogiendo así la complejidad del Sistema. Luego, se logrará definir cada una de las etapas y sub-etapas del programa para así reconocer hitos, momentos críticos, factores clave, recursos indispensables y otras variables de la intervención que permitan fortalecer el modelo comunitario.

4.2.5 Estrategia de análisis de información

Una vez recogida la información correspondiente a las entrevistas y los documentos revisados, se procede a seleccionar los principales factores que definen el éxito o no de la implementación del modelo comunitario en este Programa de justicia juvenil.

El paso a paso de este análisis está directamente ligado con la metodología de rediseño de procesos sugerida en la literatura consultada, junto con el análisis sistémico de la pertinencia de un Programa basado en el modelo en el Sistema de Justicia Juvenil en Chile.

Así, se logrará identificar puntos clave de éxito o fracaso y qué factores son preponderantes en la brecha que existe entre el diseño y la implementación del PSBC.

5. Resultados del Análisis del Programa Servicio en Beneficio a la Comunidad

5.1 La complejidad del Sistema de Justicia Juvenil en Chile

El Trabajo de investigación realizado permitió identificar claramente aquellos aspectos sistémicos que influyen directamente en la ejecución del PSBC y que, al final del día, resultan aspectos inamovibles por aquellos/as profesionales que se encuentran a cargo de las labores cotidianas del cumplimiento de la sanción.

Para identificar y analizar estas componentes sistémicas, se utilizó la propuesta metodológica propuesta por la literatura de Sistemas Complejos, la cual propone caracterizar primero el sistema de Justicia Juvenil en su estructura nacional y luego realizar un análisis específico de cada una de las falencias y/o dificultades del programa.

Tabla 15: 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	Las orientaciones técnicas rigen todo tipo

		partes del sistema	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

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 ejecución del PSBC.

1. El 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 852 los activos a lo largo de las 15 regiones del país (Servicio Nacional de Menores, 2020).

Este diseño de política pública hace evidente el desafío que enfrenta el Servicio Nacional de Menores para asegurar su misión institucional³, 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, culturas organizacionales y mecanismos de ejecución.

Desde el punto de vista organizacional y su efecto en la ejecución de los programas, cada convenio firmado será ejecutado por organizaciones con diferentes condiciones presupuestarias, distintas culturas organizacionales y realidades territoriales, por lo tanto, el diseño de la política pública y de los programas propiamente tal debería considerar flexibilidad para asegurar su correcta ejecución y no intentar reproducir una ejecución homogénea que finalmente será imposible de implementar. En este sentido, las orientaciones técnicas son muy claro ejemplo de rigidez, ya que si bien establecen

³ “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.

lineamientos necesarios, fijan estándares y respuestas que han sido imposibles de ejecutar.

Respecto del 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 una 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. Esto desvía completamente el incentivo hacia una lógica de competencia de mercado basada en dinámicas de oferta-demanda, transformándose incluso en barreras al mejoramiento continuo de los sistemas de atención y no en una lógica de cooperación. Un ejemplo concreto de ello, es la competencia por la adjudicación de recursos, la que 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 PSBC (y de otros programas de Justicia Juvenil y de Protección de Derechos) los ingresos se generan por encuentros directos con los y las jóvenes, los cuales son supervisados por profesionales técnicos 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 una 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).

2. Definición de metas de gestión y la búsqueda de valor público

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, 2009). Esto ha significado la instalación de lógicas eficientistas en la gestión pública y en la administración del Estado, poniendo en el centro el control de gestión, medición de desempeño, control de calidad, entre otras variables.

En el caso del PSBC las estadísticas entregan información preocupante que no ha sido recogida por los indicadores medidos en las orientaciones técnicas. El programa presenta la tasa más alta de reincidencia en la modalidad de atención medio libre, con una tasa de 41,69 al año de egreso (DIPRES, 2016). Sin embargo, las bases técnicas siguen poniendo el foco en la permanencia y las estadísticas de medición interna dejando fuera

lo que ocurre al egreso del programa.

Es bastante arriesgado pensar que se abandonará la conducta delictual, sobre todo considerando que el tipo de delito de ingreso es un delito menor, entonces ¿Qué se está midiendo? ¿Se busca que las y los jóvenes abandonen la comisión delictual? ¿El vínculo comunitario se piensa como posibilidades de largo plazo?

Por cierto que la elección de indicadores y la definición de metas de gestión entregan información respecto de las prioridades y objetivos institucionales, lo cual en este caso no está alineado con la creación de valor público, sino más bien, con sustentar un modelo de atención que no está teniendo buenos resultados. El foco se debe dirigir realmente hacia la restauración, inserción y rehabilitación de los y las jóvenes.

3. La ausencia de una respuesta integral

Organismos internacionales han sugerido a Chile mejorar la especialización de los actores involucrados en el sistema de Justicia Juvenil (UNICEF, 2020) .

Actualmente son variados los elementos de los que no se pueden hacer cargo los equipos ejecutores, ya que cada programa tiene ciertas atribuciones y otras áreas en las que no se puede entrar. Es el caso de la presencia de jóvenes que se encuentran en un contexto de extrema vulneración, con falta de comida, drogadicción, problemas serios de salud o abandono de sus pares.

Si un equipo executor identifica una de estas situaciones puede derivar mediante un protocolo, lo que significa confiar en que otra institución activará sus mecanismos de atención a tiempo y la respuesta llegará en momento y forma adecuada. Pero es conocido que esto no siempre funciona y que los mecanismos no son eficientes ni menos idóneos.

En el PSBC esto ha sucedido en variadas ocasiones y son los equipos los que han tenido que cumplir funciones más allá de las dictaminadas por las orientaciones técnicas o definiciones propias del Programa. Es imposible pensar que un joven puede cumplir una sanción comunitaria mientras no tiene un plato de comida en su mesa. Entonces, ¿Los programas de Justicia Juvenil se piensan desde una mirada de vulneración de derechos? ¿Funcionan las respuestas intersectoriales?

Este es un resultado muy esclarecedor respecto de la influencia de la definición sistémica de la comisión delictual, la cual deja fuera de las posibilidades una respuesta integral que logre prevenir el agravamiento de situaciones de vulneración de derechos y que evidentemente influirán en el desempeño o compromiso con el cumplimiento de las sanciones.

4. Una marcada influencia de la aprobación/modificación legislativa

El primer ejemplo de ello es la implementación de la LRPA en Chile (Ley 20.084). Esta Ley involucró una transformación radical en distintos niveles, desde el diseño institucional, la orgánica de las instituciones judiciales y administrativas competentes respecto de las infracciones penales cometidas por adolescentes y por supuesto a nivel de gestión. 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 instancias de coordinación entre las instituciones del Sistema, con nuevos circuitos de derivación y nuevos criterios para la toma de decisiones respecto de los casos.

Otro evento que marcó diferencias sustantivas en el tratamiento de esta materia es la implementación de la Ley Corta Antidelincuencia en el año 2016 (Ley 20.931). Con ella, se acrecentó la estigmatización y judicialización de casos por delitos menores, lo cual tuvo por consecuencia un serio agravamiento en las relaciones locales entre el Organismo Colaborador y los Agentes Comunitarios, dado que no existió ningún fortalecimiento en los equipos ejecutores que pudiera hacerse cargo de mantener los modelos de atención y al mismo tiempo cumplir con los nuevos estándares judiciales (Defensoría Penal Pública, 2020).

En las reacciones locales en el nivel ejecutor como resultado de una modificación normativa se observa como eventos pequeños o particulares pueden tener un efecto enorme y duradero, muy difícil de revertir (Cairney, *Complexity Theory in Political Science and Public Policy*, 2012), más aun cuando en el entorno institucional se asume cierta capacidad instalada como fue el caso de SENAME (Servicio Nacional de Menores, 2017).

Es indispensable la creación de un mecanismo unificador de información ante la multiplicidad de condenas, ya que hoy se mantiene a los y las jóvenes con obligación de cumplir distintos programas a la vez, provocando un tiempo de permanencia en el Sistema mayor al deseado y complicando la ejecución de las metodologías socioeducativas del modelo comunitario, ya que se produce un incentivo a “salir pronto de las condenas” y no a involucrarse en algún proceso de inserción comunitaria.

5.2 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.

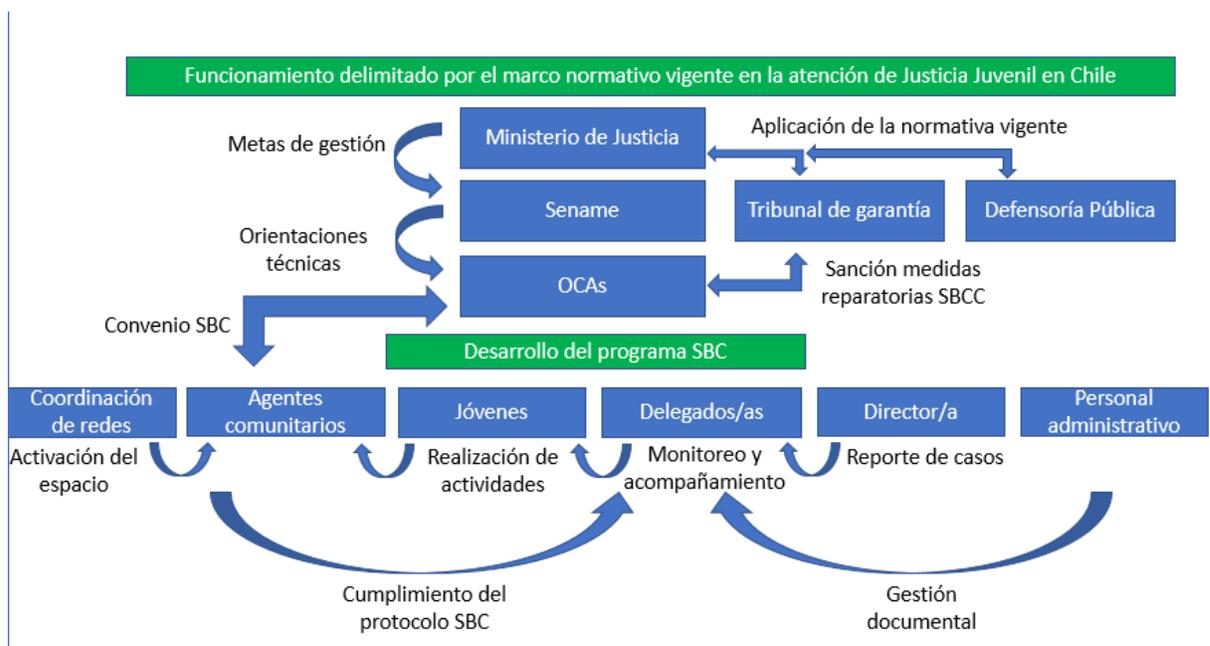
Se pudo identificar los principales desafíos que se presentan a nivel de ejecución, seguido de la gran importancia que tiene la dimensión organizacional en cualquier propuesta de implementación de rediseño de procesos. En consecuencia, lo declarado por las y los entrevistados orientará el contenido de las direcciones de cambio que definirán el rediseño de procesos. El detalle de las respuestas levantadas en las entrevistas semiestructuradas se encuentra en Anexos.

5.3 Rediseño de procesos del programa SBC

El punto de partida para la elaboración de un proceso de rediseño es el levantamiento de información de los procesos actuales del programa para conocer las actividades clave que definen el éxito o fracaso de los objetivos y metas internas. Para ello se diseñó el

siguiente esquema (Figura 28), en el cual se pueden observar claramente cuáles son los productos que vinculan a cada uno de los actores institucionales, cuáles son los márgenes y la relación o interacción que se presenta en cada uno de ellos para la ejecución del PSBC

Figura 28: Principales actividades del flujo de procesos de PSBC



Fuente: Elaboración propia

5.3.1 Análisis de la situación actual

Para comprender el estado actual de los procesos del PSBC se incorpora la información levantada desde la revisión documental y las entrevistas. Como resultado, se obtuvo las falencias y puntos de éxito en cada una de las etapas.

En primer lugar se identifica los objetivos establecidos por la organización en cada una de las etapas tomando como insumo fundamental el Flujo de procesos actuales de la línea SBC. Para ver el detalle del Flujo ver Anexos.

Tabla 16: 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 XIV) 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 según la definición SMART, es decir, no son específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporizados (Guillaume & Cadiat, 2016), sino más bien, parece ser un conjunto de declaración de intenciones.

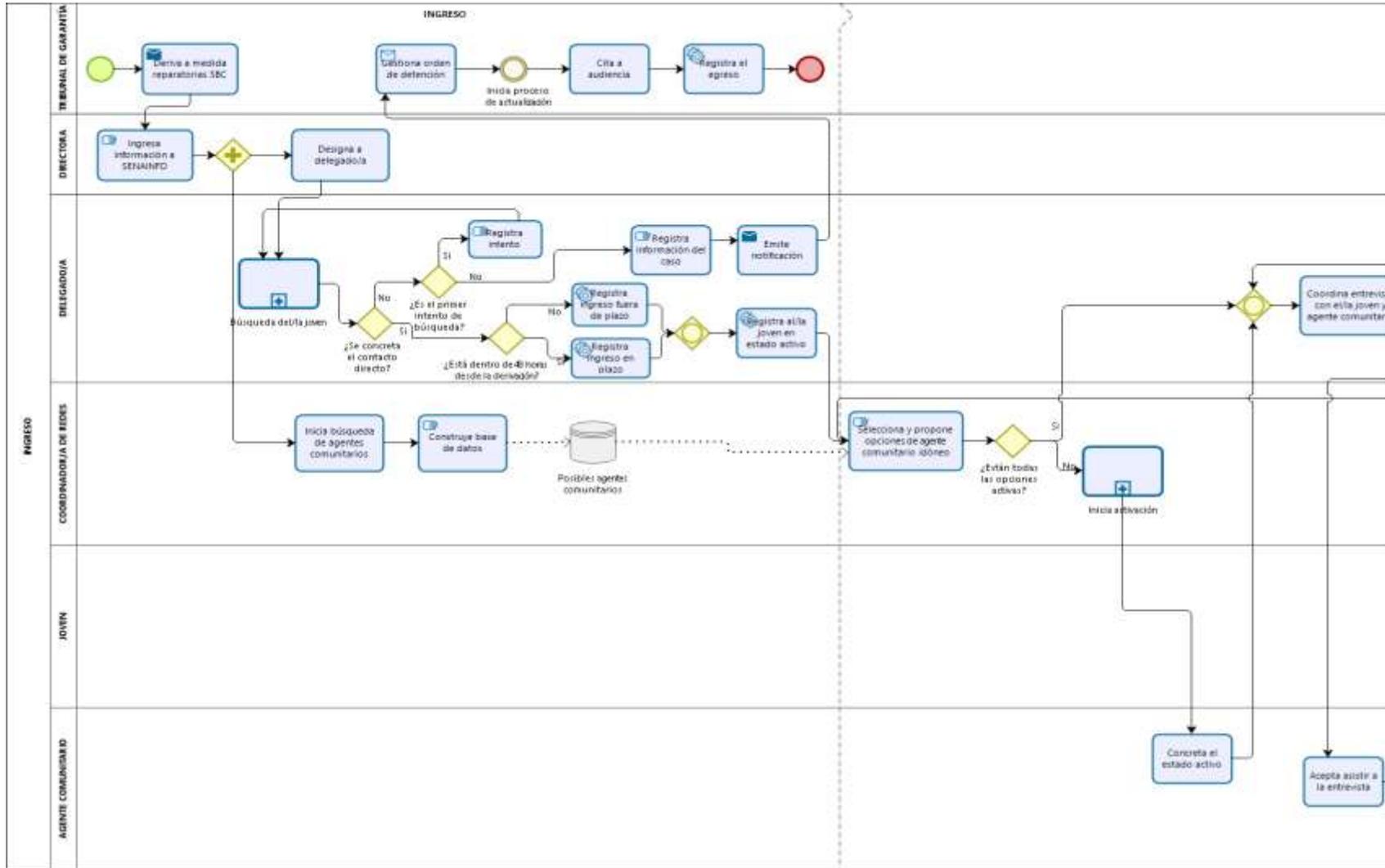
La importancia de corregir estas definiciones es que representan el para qué y con ello, marcan la guía que orienta cada paso metodológico que se realiza en el Programa, por lo tanto, si no están plasmados de manera correcta, las acciones posiblemente no se encuentren convergiendo hacia los mismos puntos e incluso, pueden significar una dificultad importante para la evaluación. Es necesario que esta modificación 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 propondrán a nivel de programa en la línea nacional SBC.

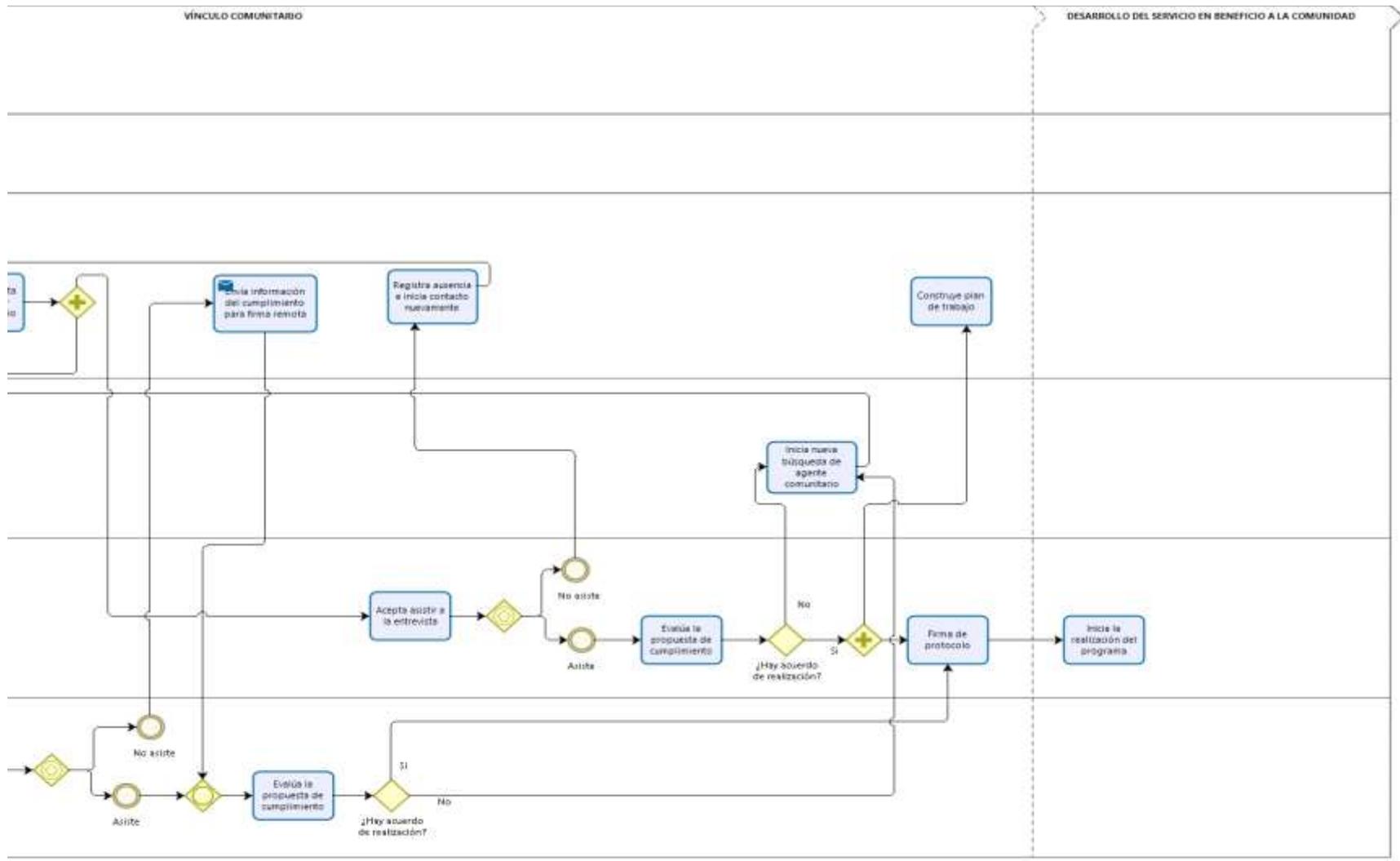
Un factor a considerar respecto de los objetivos es la inconsistencia entre las orientaciones técnicas y la capacidad organizacional del Programa, ya que mientras se

espere el cumplimiento de estándares e indicadores que no son posibles de medir ni ejecutar, seguirán existiendo objetivos institucionales que no son posibles de cumplir o que se alejan de las variables que efectivamente debiesen medir y monitorear los equipos ejecutores.

Con estas consideraciones, se llevó a cabo el modelamiento de la situación actual, incluyendo las actividades que se realizan hasta la etapa de ejecución, ya que desde ahí en adelante no se contaba con una sistematización de las gestiones. La imagen completa del proceso se muestra en la Figura 29 y cada subproceso está detallado en Anexos.

Figura 29: Flujo de procesos. Situación actual PSBC





Desde el Flujo de procesos se identificaron los hitos críticos del programa, los que representan momentos o actividades que dificultan el cumplimiento de los objetivos. Estos elementos se describen a continuación, en orden temporal, desde la etapa de ingreso hasta el egreso.

6.3.1.1 Derivación

Las razones por las que los jóvenes ingresan al sistema judicial son variadas (Navarro, Uceda, & Pérez-Cosin, 2016) y ello debe puede ser recogido por el diseño de los programas de atención otorgando espacios flexibles para la ejecución y por sobre todo, considerando las capacidades organizativas que se requieren para sostener una atención integral.

Actualmente, la derivación al PSBC puede efectuarse por dos mecanismos distintos:

- 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 o la joven presenta el documento de la derivación en la oficina del OCA correspondiente

Es precisamente en este último donde se presentan serias dificultades.

6.3.1.1.1 Arbitrariedad de los/as juezas

Son los y las juezas quienes sancionan y determinan el carácter del cumplimiento de la sanción. El marco legal que rige la forma en que se procede desde los Tribunales está acogido en la Ley de Responsabilidad Penal Adolescente y 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 o jueza elija y aplique según el caso (Servicio Nacional de Menores, 2017).

Este proceso es denominado individualización y representa las actualizaciones que se han establecido en el procedimiento penal relacionando las sanciones establecidas en la Ley de Responsabilidad Penal Adolescente (Horvitz, 2006).

En la práctica, esto significa que 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 PSBC. Pero al mismo tiempo existe la posibilidad de que eso no suceda y que los programas escogidos sean otros, por lo tanto, el criterio de qué sanciones otorgar por cada delito 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 (Servicio Nacional de Menores, 2017).

Esto 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) 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 PSBC, más grave que el delito contra la propiedad).

Esto configura una dificultad sustantiva al ingreso, pues los profesionales deben abordar situaciones más complejas de lo que el mismo Programa define, desbordando las capacidades.

Además, se puede observar que no solo tiene consecuencias graves al ingreso, sino que también influye en la situación en que se encuentren los y las jóvenes al egreso del programa, ya que el cumplimiento de los objetivos queda en manos de la creatividad de cada profesional y no de los lineamientos oficiales.

“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 y juezas 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? ¿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.

6.3.1.2 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 con los objetivos propuestos en la modalidad. En este último punto es donde también se presentan contradicciones ya que como se ha dicho, las instrucciones y definiciones esperadas a nivel central no son necesariamente posibles de ejecutar a nivel local.

6.3.1.2.1 No existe idoneidad del agente comunitario

En las orientaciones técnicas (Servicio Nacional de Menores, 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 de actividades 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)

Esta incorporación ha significado un avance importante para la gestión del Programa porque cubre una función que involucraba mucho tiempo para las y los delegados, lo cual era crítico dado los plazos de cumplimiento. El desafío pendiente es que no se logra obtener una oferta diversa de organizaciones que esté disponible de manera permanente para las y los jóvenes y que 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)**

Esto hace difícil encontrar un agente comunitario idóneo para cada caso y que la realización de la sanción sea desde una mirada no punitiva, que priorice el fortalecimiento de las habilidades de los y las jóvenes y que se vincule realmente 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, la Coordinación de redes puede presentar tres opciones para la inserción, cuestión que en muchos casos puede ser exitosa o en otros, una oferta que no alcanza a ser significativos para ellos o ellas.

Esta búsqueda de Agente Comunitario se intenta realizar luego de la entrevista para conocer más en detalle las áreas que podrían ser de interés, pero el éxito es muy bajo y en la mayoría de las ocasiones no se puede esperar esta instancia, dado que no es fácil lograr que nuevos agentes adhieran en tan poco tiempo y se cumplan los trámites administrativos en los plazos solicitados por las orientaciones técnicas.

Finalmente, el resultado es que se concretan vínculos con Agentes Comunitarios que no necesariamente representan un espacio idóneo para cumplir los objetivos que se plantean, ofreciendo la ejecución de tareas sumamente básicas que no logran en ningún sentido insertar a los y las jóvenes en la comunidad. Mucho menos establecen una relación entre el delito y la mirada restaurativa, estando en presencia incluso de agentes que no comprenden la importancia de la restauración y el objetivo de inserción, entendiéndolo incluso el convenio como una suerte de “favor” de cara a la “pena que deben pagar los y las jóvenes”. Esto sin duda influye directamente en el objetivo central del modelo.

“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)

6.3.1.2.2 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 el PSBC han declarado poder cumplir en su totalidad.

Los argumentos técnicos que respaldan los plazos exigidos están asociados a factores que buscan una mejora de la política pública, de hecho, el más relevante es el que persigue la disminución del tiempo de permanencia, objetivo que se ha considerado primordial a nivel internacional respecto de la atención de niñez y adolescencia. Sin embargo, la forma en que se mide no es correcta.

Actualmente, la sanción puede variar entre treinta y ciento veinte horas de cumplimiento y se propone como tiempo máximo de permanencia cuatro meses, estableciendo un mínimo de dos horas a la semana. Una vez que el o la joven ingresa, se establece un período de cuarenta y ocho horas para que se realice el primer encuentro directo con el delegado o delegada, luego, en quince días se debe 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. Estos tiempos son imposibles de cumplir, más aun con las dificultades en el vínculo con el Agente Comunitario.

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

Además, se establece como promedio cuatro 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 deben cumplir plazos muy estrictos, provocando que la preocupación de los y las profesionales del programa se vuelque al cumplimiento de estos estándares poniendo en riesgo que los 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 pero sí termina influyendo en el monto de subvención.

Si se paga por encuentro directo concretado, ¿Cómo mantener el dinero necesario para continuar con el programa si los y las jóvenes fallan reiteradamente a los encuentros presenciales? ¿Existen incentivos perversos? ¿Cómo se comprueba que el número de visitas registrada sea verídico? Estas preguntas bajo ningún caso asumen que puedan existir malas prácticas, sin embargo muestra que el sistema de subvención presenta incentivos perversos por el simple hecho, de que cada OCA trabajará para mantener la adjudicación y continuar trabajando.

“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, si bien existen argumentos técnicos asociados a la exigencia de los tiempos, estos no conversan con lo que sucede en la realidad.

El primer momento que presenta una dificultad es la firma del protocolo, ya que para concretarlo deben participar idealmente las tres partes: joven, agente comunitario y delegado o delegada. El plazo estipulado es de quince 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. Entonces, cuando no es

posible agendar una instancia en la que las tres personas puedan asistir o alguien 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 un desarrollo que maximice las expectativas de todas las partes, principalmente de los y las jóvenes.

Lo cierto es que esto no es un impedimento para que la ejecución se realice, sino que 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.

La mayor consecuencia de este caso no es el incumplimiento del plazo ideal, sino que finalmente no se da el tiempo necesario para conocer las habilidades de los jóvenes, promover realmente la responsabilización, identificar cuáles son las proyecciones comunitarias para los jóvenes y finalmente, escoger un agente comunitario idóneo para el cumplimiento.

**“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)

Un segundo caso es la designación de los delegados y delegadas, ya que la Directora debe decidir a quién asignar para cada uno de los casos derivados.

Actualmente, en la Región Metropolitana existen dos formas de designación. Una es que cada delegado o delegada se hace cargo de una zona o territorio correspondiente a la cobertura geográfica de la Reparatoria, o bien, se designa de acuerdo con la complejidad del caso, independiente de la zona o territorio al que corresponda.

En el primer caso, la división territorial puede ser una oportunidad para que un delegado o delegada maneje muy bien el sector y se especialice en él conociendo a potenciales agentes comunitarios. Por otro lado, la segunda opción podría estar orientada a lograr un equilibrio en la carga laboral, evitando la sobrecarga y facilitando un mejor manejo de casos complejos dado el alto número de jóvenes a cargo.

El elemento territorial es prioritario para aquellas iniciativas que se basan en un modelo comunitario. En este sentido, es lógico que la designación de las y los delegadas mantuviera un criterio geográfico, pero el problema aparece cuando se está en presencia de territorios con alto índice de vulnerabilidad, en el que hay múltiples casos de vulneración de derechos. En esos casos, la asignación debería buscar dividir el trabajo en más de un profesional para mantener el equilibrio de la carga laboral, pues actualmente todos los delegados y delegadas tienen un número de casos mayor al que se enuncian

en las bases técnicas, con más de veinte 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)

6.3.1.3 Cumplimiento de horas y cumplimiento de logros

En la etapa de ejecución se pueden observar variables muy concretas de cumplimiento e incumplimiento, una es la comparación entre el cumplimiento de horas y el cumplimiento de logros.

La sanción postula realizar cierta cantidad de horas en un período máximo de cuatro meses (lo define el o la jueza) a sugerencia del o la fiscal. El mínimo de cumplimiento en 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 los casos en que exista quebrantamiento o remisión de condena.

a) Quebrantamiento: los y las jóvenes incumplen en PSBC y son derivados por el o 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 de remisión de la sanción al control de ejecución (audiencia) 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. En este caso, el Tribunal decide si aceptar o no.

El principal argumento 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. También existen otros que se demoran en cumplir las horas, 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)**

Otro elemento importante es que al egresar se evalúa que las horas estén 100% cumplidas, mientras que la medición del cumplimiento de logros es totalmente flexible. Es decir, puede egresar muy bien evaluado 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 de la justicia restaurativa? ¿Se apunta realmente hacia la reinserción social y/o habilitación del/la joven en el entorno comunitario?

“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)

Un ejemplo de esto es la aplicación de los módulos socioeducativos.

Estos módulos son aplicados por el delegado o delegada en conjunto con los y las jóvenes en instancias presenciales. Hasta ahora, son una herramienta prioritaria para el PSBC, pues permiten conectar con esferas personales y valiosas para los y las jóvenes, lo cual es muy difícil de lograr en este tipo de modelo.

Pero a pesar de su éxito, no se logran aplicar la totalidad de los módulos por la premura de los plazos, la complejidad que se presenta para fijar encuentros presenciales y la rigidez en el diseño de las rúbricas lo que hace más difícil aún la conversación con los y las jóvenes.

“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)**

Lo preocupante de esto, es que se está dejando fuera de medición un elemento que es fundamental para el cumplimiento de los objetivos del Programa e incluso, de los objetivos del Sistema de Justicia Juvenil en su totalidad. Además, se ponen trabas institucionales para que las herramientas que han sido exitosas puedan ser utilizadas de manera correcta.

Otro ejemplo en que se puede visualizar la priorización por la medición de horas y no de los logros es cuando se presenta un caso con experiencia previa en algún programa de Protección. Esto indica que son jóvenes que han sido vulnerados en sus derechos y que estuvieron, o siguen estando, en una situación compleja que requiere de atención integral inmediata. Existen casos de jóvenes en situación de calle, situación de abandono, consumo problemático u otra situación de altísima gravedad y el PSBC los recibe para llevar adelante una serie de actividades rutinarias. ¿Tiene sentido iniciar un cumplimiento de sanción si se identifica una situación compleja como alguna de estas? ¿Cuántas de las inasistencias que evalúan negativamente a los y las jóvenes 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 y las profesionales del PSBC 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, esto no soluciona el problema ya que debe existir una respuesta mayor y una articulación distinta por parte de SENAME que sea incorporada al diseño del programa y que no sean estas situaciones las que influyan negativamente en la evaluación del cumplimiento.

Otro ejemplo aparece cuando se analiza el mecanismo de medición de SENAME. En resumen, el Servicio recopila toda la información ingresada por los programas mediante el sistema SENAINFO y envía luego las notificaciones de los indicadores de gestión y la medición de su desempeño. Esto no es en línea, es decir, no se conoce la trayectoria de los indicadores mientras se está realizando el Programa, sino en un plazo posterior.

Esto no permite que el Programa pueda ir monitoreando su desempeño de manera continua y por lo tanto, reconocer a tiempo los espacios de mejora. Un ejemplo de ello es la medición de la reincidencia, ya que al final del período se puede observar la tasa, pero los profesionales no pueden observar si un joven o una joven ingresa a otro programa mientras está cumpliendo la sanción, cuestión que evidentemente es muy importante para entender la forma en que se están realizando las actividades.

Con este mecanismo se provoca un aislamiento y además un impedimento a la mejora continua en los procesos internos, ya que en un caso distinto, se podría tener estadísticas importantes como por ejemplo, el porcentaje de cumplimiento por zonas en una misma comuna, o cuántas remisiones han ocurrido en el período y compararlas en línea con las estadísticas anteriores o incluso, monitorear los quebrantamientos.

6.3.1.4 Situación al egreso

Actualmente existen nueve vías diferentes para terminar el tiempo de sanción **(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. Las tres causas más comunes son el cumplimiento de horas, el quebrantamiento y la remisión.

Si se mira los objetivos declarados por el Programa, las causas de egreso sistematizadas no buscan recoger las situaciones de éxito, sino que solo se identifica el motivo.

Sería interesante identificar cuántos de los casos quedan con un vínculo comunitario permanente, cuántos entran a estudiar, cuántos logran conseguir un trabajo, etc, logrando así una evaluación de la política pública más allá de los indicadores de gestión.

**“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)**

Sin duda que si el sistema SENAINFO estuviese orientado un poco más hacia el levantamiento de información integral sobre las y los jóvenes y no fundamentalmente hacia las metas de gestión institucional, se podría obtener un conocimiento de la línea de vida de las y los jóvenes avanzando hacia programas integrales de prevención, restauración y abandono de la comisión delictual.

Esta deficiencia estadística se puede ver claramente en el formato de las pautas de evaluación, ya que estos instrumentos son distintos dependiendo del equipo técnico que trabaja en cada Reparatoria, es decir, no existe una rúbrica de evaluación unificada a nivel nacional.

Las pautas en general son rígidas y funcionan como encuestas, no permiten esclarecer causas ni estándares de desempeño, rescatando solo lo declarado por los jóvenes, terminando la intervención sin traspasar información relevante a la base de datos nacional. De esta manera, no existe un método de levantamiento de logros y sólo queda registrado el cumplimiento de horas.

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

Otra consecuencia es que la información que se entrega a Tribunales no significa un insumo para la mejora continua de los programas, ni mucho menos para respaldar el modelo comunitario de atención incorporando elementos exitosos que puedan repetirse en otros programas logrando así que avance un nuevo paradigma en la atención de los

y las jóvenes.

5.3.2 Síntesis de hitos críticos y propuestas

De todo lo anterior, se construye una Tabla síntesis en la que se agrega un conjunto de propuestas de solución a cada uno de los hitos críticos identificados.

Estas propuestas consideraron las capacidades organizacionales actuales que poseen Corporación Opción y en particular, el PSBC.

Tabla 17: Síntesis de falencias y propuestas para el rediseño del PSBC

Falencia	Causa	Consecuencia	Propuesta
ETAPA DE INGRESO			
Arbitrariedad de las y los jueces	Individualización como método de acción	Ingresos con compromiso delictual mayor correspondiente, sobrepasando las capacidades de la intervención	<ul style="list-style-type: none"> - Generar propuesta de escala de sanciones específicas para LRPA a los y las jueces con respaldo técnico desde las OCAs, en las que se explicita 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.
No existe idoneidad del agente comunitario	Nulo apoyo desde las instituciones públicas y falta de socialización de reinserción social	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	<ul style="list-style-type: none"> - 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 - 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 - 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

			<p>agente comunitario una rúbrica ideal de actividades a realizar</p> <ul style="list-style-type: none"> - Considerar como opción disponible a CFT o IP's que estén en la comuna para la realización de actividades, mostrando posibles caminos futuros
Incumplimiento de plazos	Bases técnicas asumen comportamiento ideal	Se pierde la profundización y los objetivos prioritarios de la labor de las y los delegados por cumplir plazos administrativos impuestos externamente	<ul style="list-style-type: none"> - 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. - 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.
Firma del protocolo	Dificultad de coordinación las partes involucradas	Pérdida del significado central de la instancia. No se aprovechó suficiente para generar el primer vínculo entre las partes por cumplir el plazo exigido.	<ul style="list-style-type: none"> - 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. - Si se identifica un caso complejo, configurar la firma del protocolo de tal manera de hacerla interesante para el/la joven. - 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.
Designación de	Ausencia de procedimiento	Funcionamiento disímil entre	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer un mecanismo de asignación territorial para las y los

delegado/a	unificado de designación	Reparatorias, coartando sistematización de aprendizajes y fortalecimiento territorial	<p>delegados de cada Reparatoria, generando así un aprendizaje profundo de cada territorio y sus componentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Equilibrar la carga para cada delegado/a según complejidad de las comunas, estableciendo criterios profesionales para la designación según habilidades de cada profesional. - 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

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	<ul style="list-style-type: none"> - 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. - 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.
Aplicación de los módulos socioeducativos	Diseño de los módulos no actualizado, además de los tiempos exigidos de	Componente socioeducativa se realiza sin profundidad	<ul style="list-style-type: none"> - 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 - Diseño de un pool de opciones de

	implementación		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.).
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	<ul style="list-style-type: none"> - 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. - 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.
Monitoreo y gestión del programa	No existe información en línea	Se sabe del desempeño del programa sólo al recibir notificaciones de Sename	<ul style="list-style-type: none"> - 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			
Vías de egreso	No existe sistematización de información	No se rescata información valiosa para la línea de vida del/la joven	<ul style="list-style-type: none"> - El mismo sistema sugerido en el punto anterior 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. - 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.
Evaluación al egreso	Rigidez en instrumentos disponibles, ausencia de innovación.	Se utiliza instrumentos sumamente estáticos que no significan un hito al egresar ni mucho menos rescatan la información necesaria.	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de escala de egreso, que defina estándares al egresar y clasifique el desempeño de las y los jóvenes a lo largo del programa. - Realizar instancia presencial con el agente comunitario (si es buena la 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. - 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.

Fuente: Elaboración propia

Con estas propuestas se diseñan las direcciones de cambio, que corresponden al próximo paso metodológico que tendrá como resultado final un rediseño de procesos del PSBC.

5.3.3 Direcciones de cambio

5.3.3.1 Prácticas colaborativas y aprendizaje continuo

Ya se ha mencionado que el PSBC 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 es de suma relevancia para respaldar al modelo comunitario y pensar en una ampliación a nivel nacional.

Para lograr complementar 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 y delegadas, coordinadoras y coordinadores de redes, directoras y directores 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.

“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)

6.3.3.2 Integración de la información

Para SENAME los desafíos respecto del uso y manejo de información es un tema muy debatido por los últimos gobiernos, 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 y los profesionales del Servicio. En el caso del PSBC 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, sin una interacción continua que muestre lo que va sucediendo al interior del programa, ni mucho menos un sistema que alerte sobre los casos complejos que requieren respuestas más rápidas e integrales.

En este sentido, es prioritario el diseño de un sistema de información unificado e intersectorial en el que converse tanto el poder Judicial como SENAME, para así lograr respuestas integrales, evitando la duplicidad y sobre-intervención, que priorice las políticas preventivas y de desarrollo de la vida de los niños, niñas y adolescentes.

En el caso del PSBC, 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 de los y las jóvenes y su desarrollo personal.

6.3.3.3 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 PSBC 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, otros 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, actualizar sus artefactos y luego de ello, evaluar cuáles son pertinentes. Una vez que esté eso establecido, entonces debe existir una reestructuración colectiva donde se identifique cuáles instrumentos ya no son necesarios o no aportan información de calidad. Así mismo la bitácora, que actualmente representa el seguimiento de cada caso, debiese estar disponible de manera sintetizada en una plataforma 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 esporádico análisis de casos.

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

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

6.3.3.4 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, para toda estructura en red es necesario el control y la supervisión, no pueden ser las únicas funciones presentes en esta red.

Para redefinir esta relación es necesario construir colaboración entre los actores. Por ejemplo, iniciando encuentros colaborativos con organizaciones del Estado que estén involucradas en reinserción social, participar en ferias de experiencias de reinserción, articularse con instituciones técnicas de educación superior del Estado, diseñar planes de desarrollo social comunal u otras experiencias que levanten un aprendizaje colectivo desde los diversos sectores que trabajan la Justicia Juvenil.

“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)

6.3.3.5. 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, Uceda, & Pérez-Cosin, 2016).

Al analizar el diseño del PSBC, 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 PSBC Reparatorias Sur.

La primera señal de incumplimiento es en la no idoneidad del Agente Comunitario, situación ya descrita anteriormente en capítulos anteriores, que muestra la limitante con la que se encuentran los y las jóvenes desde el inicio, probablemente teniendo que realizar el cumplimiento de la sanción 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, por un lado el enfoque de derecho y justicia restaurativa versus el enfoque tutelar. Esta contraposición es particularmente visible cuando se efectúa la evaluación de resultados, pues no se potencia el cumplimiento de logros, sino más bien, el cumplimiento de los indicadores de gestión mencionados anteriormente.

Algunos autores plantean que es necesario tener en cuenta que los modelos que poseen componentes comunitarias y de reinserción orientados en promover las fortalezas de los y las jóvenes fallarían precisamente allí donde deberían ser más fuertes, es decir, 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 (Mardóñez Eyzaguirre, 2016).

Entonces como síntesis, en el PSBC 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 que se repite constantemente 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)

5.3.4 Selección de tecnologías habilitantes

Para que algunas las direcciones de cambio mencionadas anteriormente se logren implementar 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 TICs⁴ significa un aporte relevante.

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

b) **Sistema ERP**⁵, para control de gestión interna, como método de apoyo a la gestión administrativa de cada una de las Reparatorias y como plataforma unificada 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 (Conceicao Menezes & González Ladrón de Guevara, 2010).

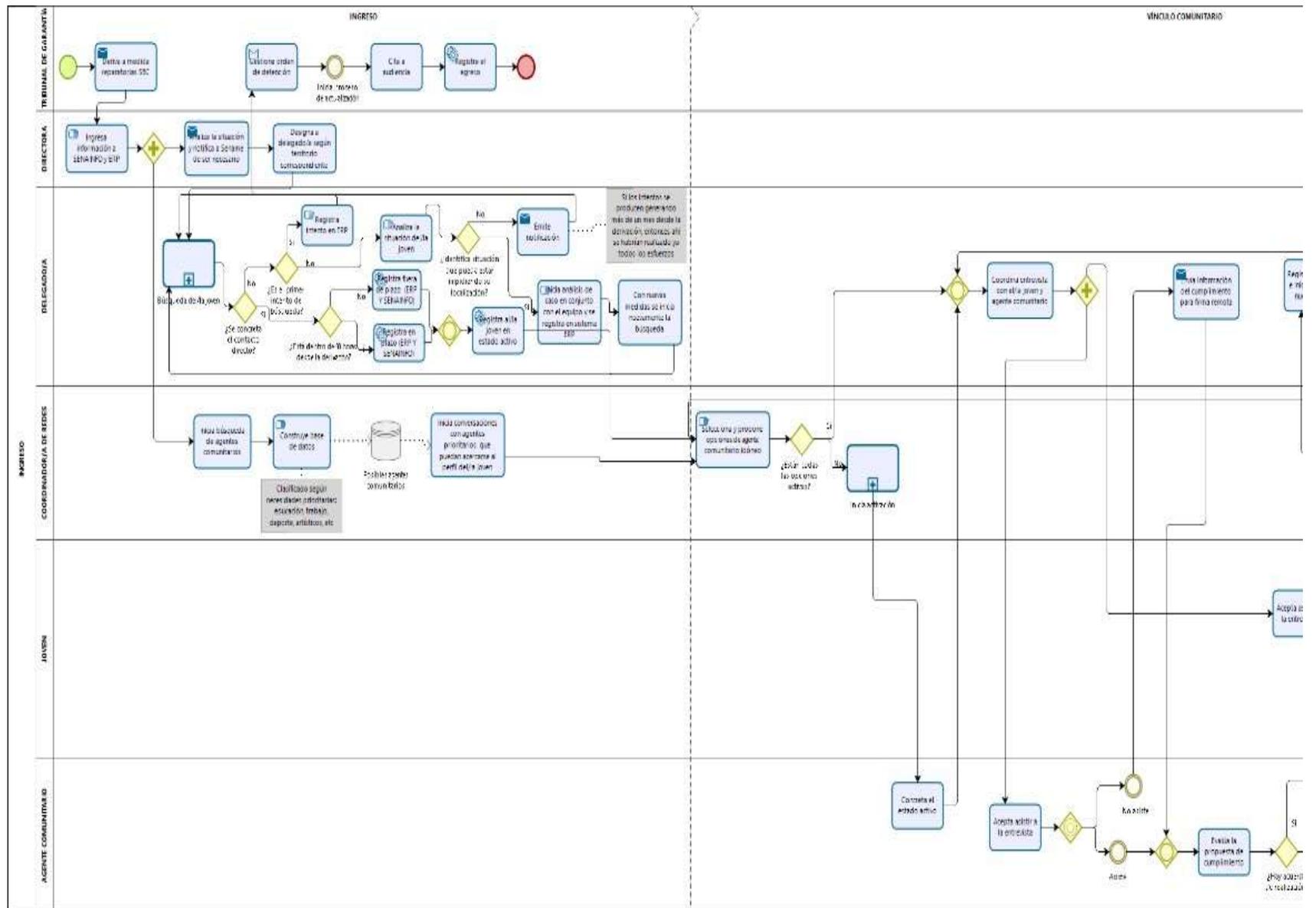
5.3.5 Modelo y evaluación del rediseño

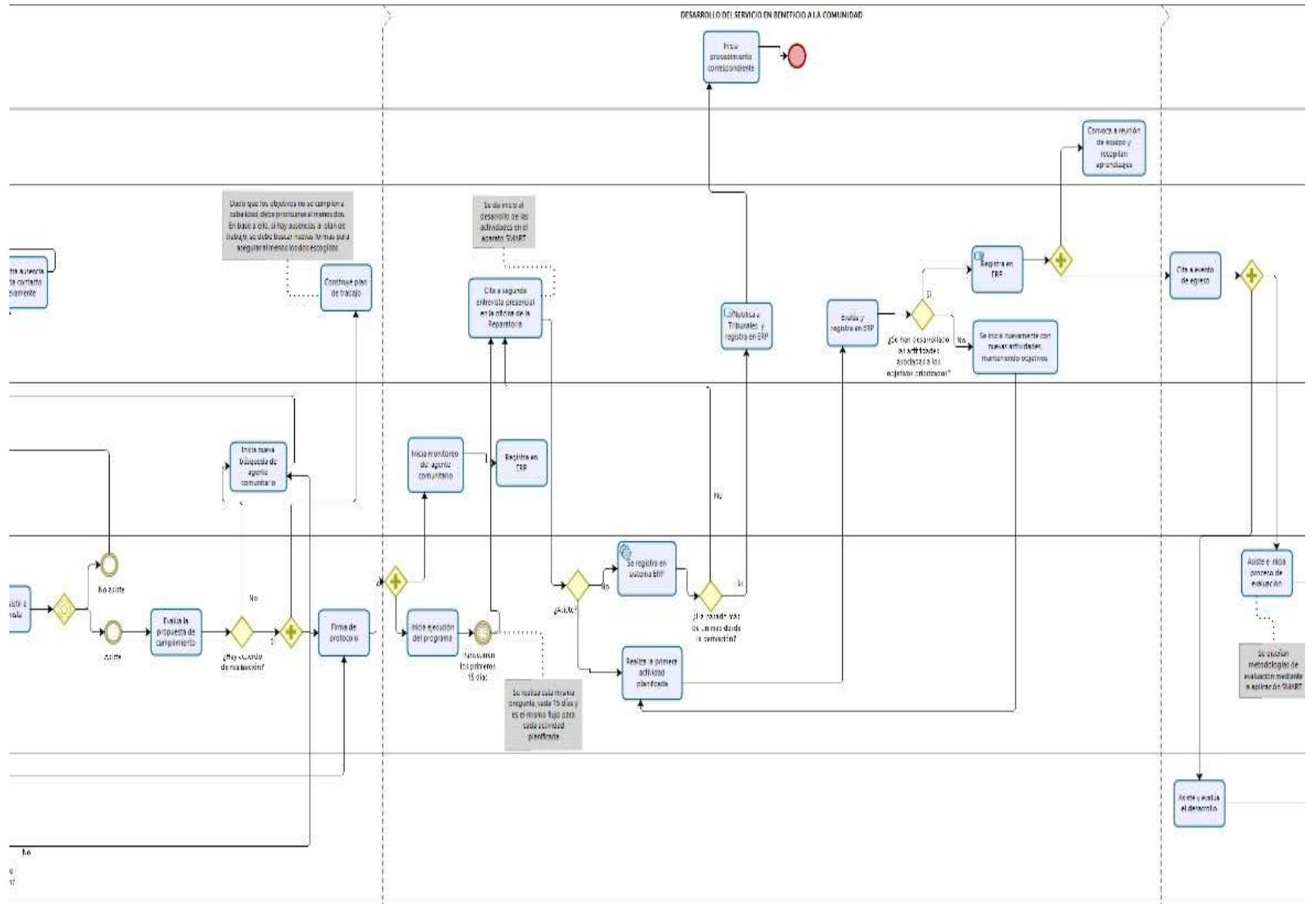
La propuesta de rediseño de procesos muestra una serie de optimizaciones en torno a los objetivos no cumplidos en cada uno de los hitos críticos. Se incluyen propuestas metodológicas (en ningún caso técnicas), donde se enuncian los pasos claves que no se pueden dejar de lado a la hora de ejecutar este Programa, considerando todos los elementos vertidos en el Capítulo y poniendo en el centro la posibilidad de fortalecer el modelo comunitario como una alternativa a nivel nacional.

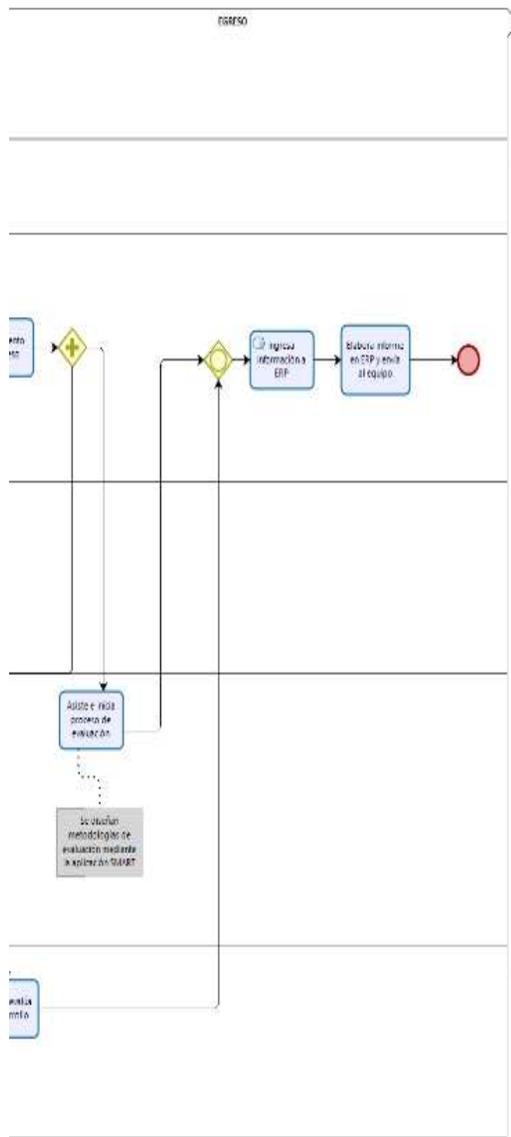
⁴ La definición que se ha consensuado es “Tecnologías de información y comunicación”, sin embargo, existe variada investigación respecto a su conceptualización y uso.

⁵ Sistemas de Planificación de los Recursos Empresariales (Enterprise Resources Planning)

Figura 30: Propuesta de rediseño de procesos del programa SBC







Fuente: Elaboración propia

5.4 Propuesta de implementación

Para la implementación de los cambios propuestos en el rediseño, es necesario establecer ciertas modificaciones a nivel organizacional.

En primer lugar, considerar que las funciones definen la estructura y no al revés. Esto implica alinear los cargos con sus responsabilidades, evaluar la carga laboral, el uso y manejo de herramientas tecnológicas y sobre todo, preponderar organizacionalmente aquellos objetivos que hasta hoy no han sido capaces de cumplir.

En segundo lugar, la instalación de prácticas de co-creación permanentes entre los distintos equipos de trabajo para recoger el aprendizaje obtenido por las distintas experiencias y complementar así el rediseño de procesos donde las y los profesionales del programa sean actores fundamentales por su conocimiento de la ejecución del Programa.

Finalmente, para implementar estos cambios es muy relevante levantar la propuesta de rediseño desde la línea nacional SBC, incluyendo incluso a otros OCAs que impartan este programa, así se podrá considerar la actualización de rúbricas, indicadores y otros mecanismos de gestión a nivel nacional.

6. Conclusiones

Son múltiples los desafíos que asoman a la hora de analizar un programa del Sistema de Justicia Juvenil en Chile. Es consenso, tanto en los documentos institucionales del propio SENAME, como en la recopilación de evidencias académicas, que el Sistema actual de protección a la niñez y adolescencia del país tiene mucho que mejorar. En esta línea, el proceso de cambio que está atravesando SENAME con la posible creación del Servicio Nacional de Reinserción Juvenil es una buena señal, sobre todo por la consideración de la justicia juvenil como un área específica desde la infraestructura judicial lo que permitirá una especialización tanto de los/as jueces, como de todo el cuerpo de funcionarios/as que participan en el proceso de derivación. Sin embargo, la preocupación de variados actores, entre ellos UNICEF (UNICEF, 2020), está en si efectivamente se logra reestructurar la concepción de Justicia e incorporar la reinserción juvenil como el motor central de este Servicio, reconociendo la comisión delictual como una vulneración de derechos y actualizando los modelos de atención a aquellos que cumplen efectivamente los estándares internacionales.

Elementos positivos que se rescatan en este Trabajo de investigación son las metas institucionales que dicen relación con la reducción de tiempos de permanencia, tema que ha sido de alta preocupación. Sin embargo, los mecanismos de medición no tienen coherencia con las capacidades institucionales que se presentan para la implementación del PSBC, sino más bien, ha redirigido los esfuerzos técnicos y humanos hacia una lógica de cumplimiento de metas gestión en desmedro de la medición de objetivos.

En este sentido, los procesos internos de cada equipo ejecutor son fundamentales, pues deben ser capaces de amortiguar y sostener las limitantes sistémicas para asegurar el efectivo tratamiento y acompañamiento de los y las jóvenes. Para ello es necesario reordenar las principales funciones de tal manera de poner en el centro los principales lineamientos que hacen del modelo comunitario un modelo distinto y romper así con la inercia del modelo tutelar.

Otro aspecto relevante es que el Estado tiene la capacidad de desplegar una política pública que se implemente a nivel territorial más allá del rol que cumplen las oficinas locales de los Organismos Colaboradores, en este sentido incluir a las Municipalidades debería ser una opción a considerar, entendiendo que el éxito del PSBC pasa por la capacidad de articular las organizaciones locales. Una consecuencia de esto podría ser el fortalecimiento de una respuesta integrada comunal que incorpore a los colegios, establecimientos de salud, clubes deportivos y otros.

La realidad es que hoy se tiene a jóvenes que han sufrido vulneración de derechos enfrentando comisiones delictuales, para luego realizar tareas de mantenimiento de espacios o confección de material, dejando de lado totalmente su interés superior, coartando sus oportunidades de desarrollo y significando “un paso más” de lo que están acostumbrados a percibir como su destino, dejando como una aspiración irreal el vínculo comunitario permanente y el abandono de la comisión delictual. Es de suma 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.

¿Qué papel juega la dimensión social y política en estos cambios? ¿Qué ocurre con las estadísticas de criminalización de los y las jóvenes? ¿Cómo los ve la ciudadanía? ¿Qué se ha construido socialmente en torno a ellos y ellas? Es claro que se necesita un cambio cultural y político respecto de la Justicia Juvenil comenzando por el entendimiento del problema público desde una lógica distinta, abordando la discusión desde la pobreza y la vulneración de derechos y no sólo desde el delito. Este punto ayudaría sobre todo, a que el vínculo con los agentes comunitarios no sea sólo un convenio para un cumplimiento de sanción, sino que realmente se establezca una red comunitaria de largo plazo.

Se debe romper con el abandono del Estado y el descanso que mantiene en el sistema de subvención, pretendiendo que los organismos privados jueguen el rol de dirigir y ordenar la implementación de las políticas por sí solos. Lo cierto es que hasta ahora, el diseño del Sistema ha impedido el diseño de soluciones estatales que conlleven o apoyen al correcto cumplimiento de los objetivos, ni mucho menos aseguren la restauración de los derechos. En este aspecto, nuevamente aparece como una muy buena posibilidad la creación del Servicio Nacional de Reinserción Juvenil, ya que modificaría el sistema de subvención.

Por otro lado, 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, niñas y adolescentes del país. Es necesario que la sociedad civil y los sujetos a los que se refiere esta política puedan manifestarse e involucrarse en la 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, pero no puede pretender ser un modelo exacto para seguir ni mucho menos una receta, ya que es necesario considerar los procesos participativos locales y la experiencia acumulada a nivel nacional desde la práctica (Contreras, Rojas, & Contreras, 2014).

Finalmente, identificar al Sistema de Justicia Juvenil como un Sistema Complejo permite abrir el panorama respecto de las posibilidades que se presentan para efectivamente garantizar una reforma profunda y estructural respecto de la niñez y adolescencia. Es importante considerar las modificaciones normativas y su impacto en la ejecución, reducir las brechas entre el diseño y la implementación para evitar las barreras institucionales y finalmente, comprender que la reinserción social y el vínculo comunitario no se pueden lograr sin necesariamente modificar los paradigmas políticos e institucionales.

Para un futuro trabajo de investigación sería interesante sumar la perspectiva de los y las jóvenes 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 PSBC, así como también recibir propuestas en torno a actividades, metodologías y procesos para su mejora. Esto enriquecería seis de las nueve categorías correspondientes a la operacionalización de la información levantada.

A nivel internacional, luego del Código de Nuremberg⁶, se amplía la interpretación de resguardo especialmente hacia las y los 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.

7. Bibliografía

Andrade, C., & Arancibia, S. (2010). Chile: Interacción Estado-sociedad civil en las

⁶ Código creado en agosto de 1947. Recoge los principios orientativos de la experimentación médica en seres humanos

políticas de infancia . *CEPAL 101*, 127-143.

Asamblea General de la ONU. (1990). Reglas mínimas de las Naciones Unidas sobre las medidas no privativas de libertad . *Reglas de Tokio*.

Asamblea General de las Naciones Unidas. (1990). Reglas mínimas de las naciones unidas sobre las medidas no privativas de libertad. *Reglas de Tokio*. Eguzkilore.

Barros, O. (2000). *Rediseño de procesos mediante el uso de patrones*. Santiago de Chile.

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (Enero de 2018). Ley 21.067. *Crea la defensoría de los derechos de la niñez* . Chile.

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (05 de Enero de 2021). Ley 21.302. *Crea el Servicio Nacional de Protección Especializada a la niñez y adolescencia y modifica normas legales que indica*. Chile.

Cairney, P. (2012). Complexity Theory in Political Science and Public Policy. *Political Studies*, 346-358.

Cairney, P. (21 de Noviembre de 2020). *Paul Cairney: Politics & Public Policy*. Obtenido de <https://paulcairney.wordpress.com/2013/11/01/policy-concepts-in-1000-words-complex-systems/>

Cairney, P., & Geyer, R. (2015). *Handbook on Complexity and Public Policy*.

Carballeda, A. (2008). Problemáticas sociales complejas y políticas públicas. Obtenido de La política social como estrategia: www.margen.org

CIPER. (08 de Junio de 2018). *El problema estructural de la subvención que entrega el Sename a sus organismos colaboradores*. Obtenido de <https://www.ciperchile.cl/2018/06/08/el-problema-estructural-de-la-subvencion-que-entrega-el-sename-a-sus-organismos-colaboradores/>

Comité de los derechos del niño. (21 de Noviembre de 2020). Obtenido de Defensoría de la Niñez: <https://www.defensorianinez.cl/biblioteca/observacion-general-n24-2019-relativa-a-los-derechos-del-nino-en-el-sistema-de-justicia-juvenil/>

Conceicao Menezes, P. A., & González Ladrón de Guevara, F. (2010). Maximización de los beneficios de los sistemas ERP. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 5-32.

Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas. (s.f.). Obtenido de Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas: <https://www.un.org/ecosoc/es/about-us>

Consejo Nacional de la Infancia. (2016). *Política Nacional de Niñez y Adolescencia. Sistema integral de garantía de derechos de la niñez y adolescencia. 2015 - 2025*. Obtenido de <http://biblioteca.digital.gob.cl/handle/123456789/167>

- Consejo Nacional de la Infancia. (2017). *Plan de Acción Nacional de Niñez y Adolescencia 2018-2025*. Obtenido de <http://www.creciendoconderechos.gob.cl/docs/plan-de-accion-y-ODS-cuadernillo.pdf>
- Contreras, J. I., Rojas, V., & Contreras, L. (2014). Análisis de programas relacionados con la intervención en niños, niñas y adolescentes vulnerados en sus derechos en sus derechos: La realidad chilena. *Psicoperspectivas*, 89-102.
- Corporación Opción. (2015). *Línea Programática Servicio en Beneficio a la Comunidad*. Santiago.
- Corporación Opción. (2020). *Misión*. Obtenido de <https://opcion.cl/somos/mision/>
- Corporación Opción. (2020). *Política de Transparencia*. Obtenido de <https://opcion.cl/politica-de-transparencia/>
- Crea el Servicio Nacional de Reinserción Social Juvenil e Introduce Modificaciones a la Ley N° 20.084, Sobre Responsabilidad Penal de Adolescentes, y a Otras Normas que Indica*. (2017). Obtenido de <http://bibliotecadigital.dipres.gob.cl/handle/11626/16103>
- Defensoría de la Niñez. (2019). *Cuenta Pública* . Santiago.
- Defensoría de la Niñez. (2019). *La Instalación de la Defensoría de la Niñez*. Santiago.
- Defensoría Penal Pública. (2020). *Biblioteca y centro de documentación* . Obtenido de <https://biblio.dpp.cl/datafiles/4385-2.pdf>
- Departamento de Justicia Juvenil. (Abril de 2017). Obtenido de Orientaciones Técnicas Programa Servicio en Beneficio a la Comunidad y Reparación del Daño: <https://www.sename.cl/web/wp-content/uploads/2016/12/OOTT-SBC-2017.pdf>
- Dionne, J., & Altamirano, C. (2012). Los desafíos de un verdadero sistema de justicia juvenil: una visión psicoeducativa. *Universitas Psychologica*, 1055-1064.
- DIPRES. (2016). *Resumen ejecutivo. Programas de justicia juvenil*. Obtenido de https://www.dipres.gob.cl/597/articles-149536_r_ejecutivo_institucional.pdf
- DIPRES. (2017). *Biblioteca digital*. Obtenido de http://bibliotecadigital.dipres.gob.cl/bitstream/handle/11626/16103/Inforfin_34_2017.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Dunleavy, P., & Hood, C. (2009). From Old Public Administration to New Public Management. *Public Money & Management* , 9-16.
- Gardner, R. (2001). Resolving the process paradox. *Quality Progress*, 51-54.
- Guillaume, S., & Cadiat, A.-C. (2016). *Los criterios SMART* .
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reingeniería*. Bogotá: Norma.

- Horvitz, M. I. (2006). Determinación de las sanciones en la ley de responsabilidad penal juvenil y procedimiento aplicable. *Revista de estudios de la justicia*, 97-119.
- La Tercera. (30 de Octubre de 2020). *Comienza la cuenta regresiva para el fin del Sename*. Obtenido de <https://www.latercera.com/politica/noticia/comienza-la-cuenta-regresiva-para-el-fin-del-sename/WFEHXQJONZGRRPOMPK75LJQC34/>
- Ley 20.032. (2005). *Establece Sistema de Atención a la niñez y adolescencia a través de la Red de Colaboradores del SENAME, y su régimen de subvención*.
- (2007). *Ley 20.032*.
- (2005). *Ley 20.084*.
- Ley 20.084. (2005). *Establece un sistema de responsabilidad de los adolescentes por infracciones a la ley penal*. Chile.
- Ley 20.931. (2016). *Facilita la aplicación efectiva de las penas establecidas para los delitos de robo, hurto y receptación y mejora la persecución penal en dichos delitos*. Chile.
- Ley 21.140. (31 de Enero de 2019). *Modifica la Ley N° 20.032 y el decreto Ley N° 2.465 del año 1979, del Ministerio de Justicia*. Chile.
- Ley N°20.032. (2005). Santiago.
- Losada, M. (1999). The complex dynamics of high performance teams. *Mathematical and computer modelling* , 177-192.
- Mardóñez Eyzaguirre, C. (2016). ¿Contribuyen los trabajos comunitarios a la reinserción? Estudio de caso a partir de la pena de Prestación de Servicios en Beneficio de la Comunidad (PSBC) en la Región Metropolitana.
- Martin, M. P., Rozas, J., & Alfaro, J. (2020). Análisis de los marcos interpretativos de las políticas de infancia en Chile (2014-2018). *Papers 2020*, 363-387.
- Martinson, R. (1974). *¿What Works? The Public Interest*.
- Ministerio de Desarrollo Social. (2020). *Agenda de Desarrollo Sostenible* . Obtenido de <http://www.chileagenda2030.gob.cl/>
- Ministerio de Hacienda. (2003). Ley N° 19682. *Ley N° 19682*. Santiago: Ministerio de Hacienda.
- Ministerio de Justicia. (2018). *Acuerdo Nacional por la Infancia*. Obtenido de https://www.minjusticia.gob.cl/media/2018/07/Acuerdo_Nacional_por_la_Infancia.pdf
- Moore H., M. (1998). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*.
- Nacional, B. d. (07 de Septiembre de 2020). *Ley Chile*. Obtenido de Ley Chile: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1114173&buscar=21067>

- Navarro, J., Uceda, F., & Pérez-Cosin, J. (2016). Adolescentes y drogas: su relación con la delincuencia. *Revista de estudios sociales*, 63-75.
- Niñez, D. d. (07 de Septiembre de 2020). *Resumen Ejecutivo, Cuenta Pública 2019*. Obtenido de Resumen Ejecutivo, Cuenta Pública 2019: https://www.defensorianinez.cl/informe-anual/docs/l_cap0_2019_resumen_ejecutivo.pdf
- Ortiz, M. E., Rodrigo, S., & Carolina, V. (2005). Análisis de los programas de prevención dirigidos a jóvenes infractores de ley. *Centro de Estudios en Seguridad Ciudadana*, 11.
- Reyes-Quilodrán, C., Labrenz A, C., & Donoso-Morales, G. (2018). Justicia Restaurativa en Sistemas de Justicia Penal Juvenil Comparado: Suecia, Inglaterra, Italia, Chile. *Política Criminal*, 626-649.
- Rojas Valderrama, C. (04 de Diciembre de 2018). Análisis de la implementación de políticas públicas: la experiencia de los/as interventores en el Programa de Servicios en Beneficio a la Comunidad y Reparación del daño SENAME.
- Rozas-Bugueño, J., & Martin-Münchmeyer, M. P. (2020). Reglas informales y centro de gobierno: las reforma de las políticas de infancia en el presidencialismo chileno (2014-2018). *Revista española de ciencia política* , 177-198.
- Sanabria, A. M., & Uribe, A. F. (2010). Factores psicosociales de riesgos asociados a conductas problemáticas en jóvenes infractores y no infractores. *Diversitas*, 257-274.
- Senado. (2020). *Aprueban nuevo Servicio de Reinserción Social Juvenil e iniciativa pasa a segundo trámite*. Obtenido de <https://www.senado.cl/aprueban-nuevo-servicio-de-reinsercion-social-juvenil-e-iniciativa-pasa/senado/2020-01-28/194624.html>
- Senado. (12 de Enero de 2021). *Boletín 11174-07*. Obtenido de https://www.senado.cl/appsenado/templates/tramitacion/index.php?boletin_ini=11174-07
- Sename. (2015). *Anuario Estadístico*.
- Sename. (2015). *Reincidencia de jóvenes infractores de ley RPA*.
- SENAME. (2016). *Anuario estadístico*.
- Sename. (2017). *Bases técnicas SBC*. Santiago.
- Serrano, L., & Ortiz, N. (2012). Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño. *Estudios Gerenciales*, 13-22.
- Servicio en Beneficio a la Comunidad. (2016). *Diagnóstico territorial*. Santiago.
- Servicio en Beneficio a la Comunidad Reparatorias Sur. (2016). Sujeto de atención SBC

Reparatorias SUR. *Sujeto de atención.*

Servicio Nacional de Menores. (2017). *Balance de gestión integral* . Santiago.

Servicio Nacional de Menores. (2017). *Bases Técnicas SBC*. Santiago.

Servicio Nacional de Menores. (2018). *Anuario Estadístico*. Santiago.

Servicio Nacional de Menores. (2020). *Informe Trimestral*. Obtenido de <https://www.sename.cl/informe-trimestral-2019/informe-anual-2019/resumen.html>

Servicio Nacional de Menores. (2020). *Ley Responsabilidad Penal Adolescente*. Obtenido de <https://www.sename.cl/web/index.php/marco-legal-ley-responsabilidad-penal-adolescente/>

Servicio Nacional de Menores. (2020). *Misión y Objetivos*. Obtenido de <https://www.sename.cl/web/index.php/mision-objetivos/>

Servicio Nacional de Menores. (2020). *Nuestra Institución*. Obtenido de <https://www.sename.cl/web/index.php/nuestra-institucion/>

Servicio Nacional de Menores. (15 de Enero de 2020). *Presupuesto del Sename aumenta 6,6% para este año*. Obtenido de <https://www.sename.cl/web/index.php/2020/01/15/presupuesto-del-sename-aumenta-66-para-este-ano/>

Servicio Nacional de Menores. (11 de 2020). *Registro de organismos colaboradores*. Obtenido de <https://www.sename.cl/web/index.php/registro-organismos-colaboradores/>

Servicio Nacional de Menores. (30 de agosto de 2020). *Sitio Oficial*. Obtenido de Sitio Oficial: <https://www.sename.cl/informe-trimestral-2019/informe-anual-2019/resumen.html>

Servicio Nacional de Menores. (10 de Enero de 2021). *Informe trimestral SENAME*. Obtenido de <https://www.sename.cl/informe-trimestral-2020/trimestre-1-2020-ENERO-SEPT/justicia-juvenil.html>

Servicio Nacional de Menores. (2021). *Unidad de Subvención*. Obtenido de <https://www.sename.cl/web/index.php/unidades-de-subvencion-sename/>

Subsecretaría de la Niñez. (2020). *Informe de niñez y adolescencia 2019*.

Tiffer, C. (2010). La Convención de las Naciones Unidas sobre los derechos de los niños y su influencia en el modelo de justicia. *Herramientas*, 60-75.

UNICEF. (2006). *Justicia y derechos del niño* . Santiago: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia.

UNICEF. (2019). *Convención sobre los derechos del niño*.

UNICEF. (2020). *Análisis del sistema de responsabilidad penal adolescente*.

UNICEF. (Septiembre de 2020). *Estudio de UNICEF y la Defensoría Penal Pública confirma déficits del Sistema Penal Adolescente*. Obtenido de <https://www.unicef.org/chile/comunicados-prensa/estudio-de-unicef-y-la-defensor%C3%ADa-penal-p%C3%BAblica-confirma-d%C3%A9ficits-del-sistema>

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*.

8. Anexos

Anexo 1: Organismos Colaboradores que imparten SBC en regiones (con 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 NINO
	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

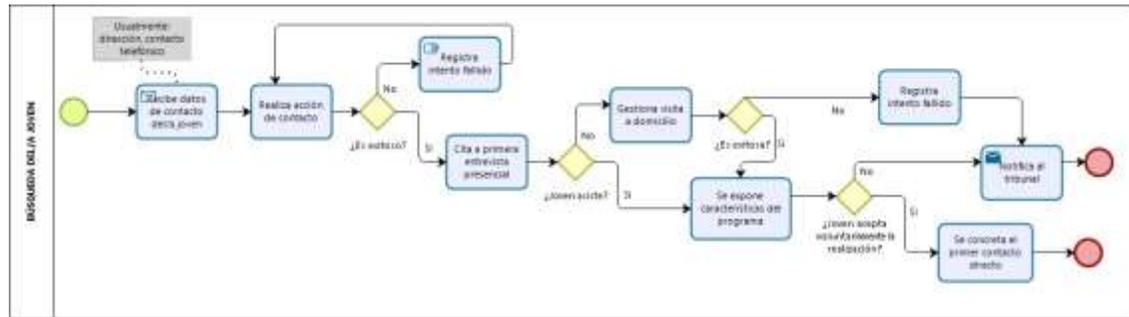
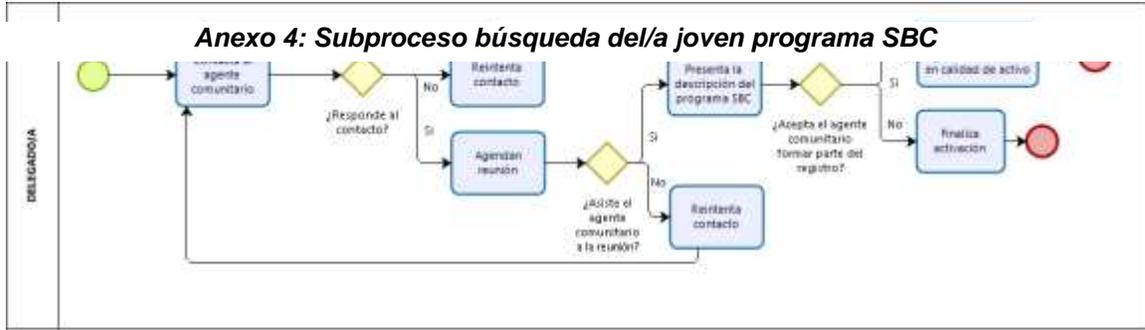
13 XI AYSÉN	CORPORACIÓN OPCION
14 XII MAGALLANES	CORPORACIÓN OPCION
15 XIII METROPOLITANA	CORP. DESARR.SOC.ASOC.CRIST.DE JOVENES
	CORPORACIÓN OPCION (3)
	CORP. DESARR.SOC.ASOC.CRIST.DE JOVENES (3)

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

Anexo 2: Flujo del programa SBC por Corporación Opción



Anexo 3: Subproceso de activación programa SBC



	Rol de las orientaciones técnicas de Senama en el programa	Consistencia entre las acciones de Senama (Justicia Juvenil y Protección de derechos) en la implementación del	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 dispuestos 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 posibilidad con el programa de drogas. Ahora la vuelta es mucho más larga”.</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 en el momento del cierre es ideal que estén las tres partes para la retroalimentación .”</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 harto el de causa y consecuencia, yo evaluó 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 metodológico.”</p> <p>“Los registros cada vez están siendo más profundo, es algo que hemos trabajado.”</p>	<p>“Que se sientan sujetos de derechos es un impacto gigante, y ellos lo plantean.”</p>

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>“antes teníamos 1 mes de diagnóstico para firmar el protocolo”</p> <p>“La nacional bajaba a preguntar a los equipos qué cosas era necesario</p>	<p>“Nos han 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 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</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 receptación queda la embarrada. Porque desde mi punto de vista es disfrazada, 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>“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>“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</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 transmitirlo que hacemos y para qué lo hacemos”</p> <p>“De repente la lógica de la ley de subvenciones no te permite tener toda la dotación de personal que quisiéramos”</p> <p>“Si hay delegados que tienen 4 casos en situación de calle ya se complejiza demasiado.”</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>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>chuta que hago”</p> <p>“Me dicen que lo derive a COSAM, pero al cabo 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 en PLE, todo se hace desde allá.”</p>				<p>rehabiliten”</p> <p>“Es necesario mostrarles con hechos que la chica puede cumplir, que puede mejorar”</p>				
Entrevistada 3	<p>“Debiéramos tener la facilidad de insertar a los niños en algún espacio formal de inmediato.”</p>			<p>“La gestión de la red es esencial.”</p>	<p>“Mi labor es retener a los agentes comunitarios que significaron buenas experiencias y mantenerlos activos.”</p> <p>“El agente comunitario comprometido con la causa va a</p>	<p>“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</p>	<p>“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</p>			

					retener al niño.”	el otro, empiezan a ver al vecino de par a par.” “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.”	efectivamente esto.” “Las reuniones a nivel de línea nos sirven para unificar criterios.”		
Entrevistada 4	“Yo hago lo imposible por tener tres entrevistas con ellos en el mes, siempre”	“Como no somos protección, pasan cosas con los chiquillos y hasta ahí llega nuestra intervención.” “Nosotros no tenemos acceso al convenio 2 de Sename. Tenemos que hacerlo a través de otros programas”	“En general no asisten solo a SBC, asisten a más entidades. Mucho de los chiquillos siguen infringiendo.”	“En las entrevistas que tienes entremedio del proceso se refuerzan ciertos aspectos. En el diagnóstico, con el instrumento del árbol yo logro mucho.”	“Lograr incorporarlos en un espacio que sea significativo para ellos.” “Si tú haces un buen acompañamiento con el joven, son procesos muy bonitos.” “El gran factor que incide, además de su sistema sociocultural en el que se	“Deberíamos abrir más la gama de los espacios que tenemos para los chiquillos”	“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”	“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.” “Estar constantemente capacitando los módulos, en x	“El acompañamiento y la constancia en la que uno independiente de que vayan o no vayan. Ellos ya vienen de otros abandonos.”

					mueven, es que tenemos mucho chiquillo con consumo.” “Los chiquillos con remisión son los casos exitosos, los que quedan trabajando.”			día trabajar tal módulo.” “No existe algo significativo 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</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 complementariedad y lo que hacíamos era tener contacto cuando ameritaba</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</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</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” “Lo que más valoran es la fase de diagnóstico. Hoy son dos entrevistas de diagnóstico. Tiene que ver con algo tan básico como que los escuchen. Eso les encanta y lo han dicho. Eso a mí me</p>

	<p>como promedio en el programa, sin 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 o salir del rol de control de gendarme y acercarnos a lo social.”</p>	<p>ymuchas 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>mundo, es muy difícil sacarlos.”</p>				<p>ver con los tiempos o porque nos faciliten estos tiempos o no, pero si podría ser un factor positivo”</p>		<p>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</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</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</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</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</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</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</p>	

<p>técnicas nosotros tenemos que informar el incumplimiento de la firma”</p> <p>“Piden el 80% de cumplimiento de objetivos al egreso. Y hoy, la mayoría es quebrantamiento”.</p>	<p>un programa al que ya iba, escogimos el 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>primerizos, con delito a 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>buenas experiencias, hay algunos que son muy prosociales, se preocupan por ellos.”</p> <p>“El delegado tiene que estar encima. No podemos dejarlos solos”</p>	<p>espacios.”</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>comuna”</p> <p>“Hoy la causa más común al egreso es quebrantamiento.”</p>	<p>nada más.”</p> <p>“Cuando aplicamos los módulos hay chiquillos que no lo hacen, no son capaces, ese nivel de daño tiene.”</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>	
--	---	--	--	--	---	--	---	--

<p>“Por orientación técnica sólo deberíamos derivar cuando hay problemáticas.”</p> <p>“Las exigencias de la orientación técnica versus los tiempos que te 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</p>	<p>“Debe existir una ley de garantías universales que garantice un mínimo de estándar de vida, que asegure vivienda educación y salud. Hoy como programa nos hacemos cargo 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</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 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 harto grado de reincidencia en el mismo delito, no así los hombres que suben.”</p> <p>“Hemos recibido notificaciones de</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>“Refuerzos de sus micro-logros.”</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 mucho del vínculo comunitario.”</p> <p>“Con el vínculo vamos abriendo redes para ellos.”</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>“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</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>“La situación de evaluar imprevistos, por ejemplo, un chico descompensado, ahí los módulos no lo cubren. Las entrevistas tienen impactos ahí.”</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</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, 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>jóvenes, cuando tienes 15 días para firmar, debes evaluar necesidades, derivarlo a la red, ¿en qué momento trabajas reincidencia?</p> <p>“Además trabajamos 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</p>	<p>fallece lo hace en sus contextos violentos y de vulnerabilidad.”</p>	<p>mujeres que apadrinan a niñas y niños para hurto, ellas ya no lo cometen, pero les enseñan.”</p>				<p>delegado, porque por 20 jóvenes debe haber un delegado.”</p> <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>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>“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>	
--	---	---	--	--	--	---	--	--

próxima firma.”									
-----------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

<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, 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.”</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 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>“No da lo mismo donde cumpla la sanción. Si se visualiza antes es mejor.”</p> <p>“Es muy distinto intervenir con un joven que 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>“Sería interesante lograr que el agente comunitario tenga esa convicción, podría darme tiempo de lograrlo, 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>“Si me pillo con un caso complejo, debo derivar. Pero las redes no funcionan muy bien.”</p> <p>“Nosotros tenemos 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>“Los módulos dependen también de como los delegados los apliquen.”</p> <p>“Hay varios casos en que se ha cumplido las horas y vuelven, no es un predictor.”</p>	<p>“Los módulos socioeducativos los jóvenes los valoran mucho, apoyan harto el proceso.”</p> <p>“En chicos que se han ido quebrantados se llevan algo, conocen su situación y el origen, lo descubren acá.”</p>
---	--	--	--	---	---	--	--	---

	<p>“Cuando un profesional ve una vulneración hay que notificarlo. Es positivo porque 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. Amí 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>“Consumo e involucramiento delictual es un círculo vicioso. 18 de 20 casos presenta consumo.”</p> <p>“No puede ser que un joven entre a un supermercado 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>“La entrevista con el delegado es super importante. El reconocimiento que el joven tiene con la comunidad es relevante.”</p>	<p>“Cuanto motiva el agente comunitario a la reinserción social es importante. 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>“Ellos deberían conocer luego de las actividades un lugar para seguir desarrollándose en su vida, esto protegerá que no vuelva a reincidir, y en el mejor de los casos que quede reinserto en eso”</p>	<p>“Las reuniones para ver casos nosotros siempre las tenemos acá en el programa, todos los lunes. Instancias donde nos podemos 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>“Yo veo muchas potencialidades en los niños. Me gustaría que este 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. 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 entender.”</p>	<p>“Al joven se le pregunta que necesidades trae, ellos lo valoran mucho.”</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>
--	--	---	---	--	---	--	--	---

