UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE TRABAJO SOCIAL
MAGISTER EN GERENCIA SOCIAL

SITUACIÓN ACTUAL DEL CIRCUITO DE EJECUCIÓN DE LA LEY 20.084 DE RESPONSABILIDAD PENAL ADOLESCENTE EN LA REGIÓN DE LA ARAUCANÍA; UNA MIRADA DESDE LOS PROYECTOS DE INSTITUCIONES ACREDITADAS.

Tesis para optar al Grado de Magister en Gerencia Social

Autor:
Valeria Alejandra Arias Bascur.

TEMUCO, Marzo de 2011

UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE TRABAJO SOCIAL
MAGISTER EN GERENCIA SOCIAL

SITUACIÓN ACTUAL DEL CIRCUITO DE EJECUCIÓN DE LA LEY 20.084 DE RESPONSABILIDAD PENAL ADOLESCENTE EN LA REGIÓN DE LA ARAUCANÍA; UNA MIRADA DESDE LOS PROYECTOS DE INSTITUCIONES ACREDITADAS.

Tesis para optar al Grado de Magister en Gerencia Social

Autor:
Valeria Alejandra Arias Bascur.

Profesor Guía:
Claudio A. Briceño Olivera
Mg. Investigación y Desarrollo Local
Universidad de La Frontera

TEMUCO, Marzo de 2011

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIA.

La vida tiene grandes barreras y desafíos que muchas veces parecieran inalcanzables de lograr si no fuese por el apoyo incondicional de quienes siempre están ahí cuando se necesitan. Durante todo el proceso de formación y especialmente en este último año, conocí a distintas personas, las que contribuyeron, a través de sus consejos, críticas y conversaciones a crecer tanto como persona y como profesional.

Es así como que quiero agradecer a nuestro ***Profesor Claudio Briceño****, quien guió y condujo nuestro proceso investigativo, gracias por su preocupación, disponibilidad y por su amabilidad.*

Además, agradecer al Cuerpo de ***Profesores del Magister de Gerencia Social*** *de la UFRO, por su colaboración durante todo el proceso académico vivido en estos dos últimos años, en especial al apoyo que nos brindo el* ***Profesor Julio Tereucán.***

Gracias a todas/os las/os Profesionales representantes de los distintos centros y programas del ***circuito de Responsabilidad Penal Adolescente de la Región de la Araucanía****, en especial a los* ***Proyectos de Instituciones Acreditadas****, que permitieron ser encuestados y en algunos casos participantes de la actividad de Focus Group, enriqueciendo y aportando a esta investigación y así concluir una etapa más en mí vida, especialmente al* ***Sr. Kurt Rivera****, representante del PLAE Cordillera, quien apoyo y me dio las facilidades para desarrollar el estudio.*

A mí compañero de tesis y amigo ***Danol Godoy****, gracias por enriquecer mi vida quehacer profesional, permitiéndome conocer con tu experiencia el trabajo desarrollado por las Administraciones Directas.*

En especial ***dedico esta Tesis a "Mí Familia"****, quienes están detrás de cada uno de mis logros,* ***a Mí Padre, Mí Madre, Rodrigo e Iván****, incondicionalmente siempre han sido el pedestal de mi vida, mis guías, mi fuerza y mi gran motivación para lograr todos los desafíos que me he propuesto. Gracias por entenderme cuando en los momentos importantes para ustedes no pude estar presente. A ustedes eternamente mi cariño y mi amor.*

INDICE.

		Pagina
I.	**RESUMEN**	**1**
II.	**INTRODUCCIÓN**	**2-4**
2.1.	Problema de Investigación	2-4
2.2	Objetivos de Investigación	4
2.2.1.	Objetivo General	4
2.2.2.	Objetivos Específicos	4
III.	**MARCO REFERENCIAL**	**5-84**
3.1.	Marco Teórico	5-47
3.1.1.	La Organización	5-18
3.1.1.1.	Conceptualización de la Organización	6-7
3.1.1.2.	Estructura y Procesos Organizacionales	7-8
3.1.1.3.	Responsabilidad Social de la Organización	8-9
3.1.1.4.	El Rol Gerencial en la Administración de una Organización	9-10
3.1.1.5.	El Valor Público como desafío de las Organizaciones	10-13
3.1.1.6.	Distinción Funcional entre la Organizaciones del Estado y las Privadas Sin Fines de Lucro	13-15
3.1.1.7.	Las Organizaciones como Sistema Abierto y Social	16-17
3.1.1.8.	Enfoques para lograr la Eficacia	17-18

3.1.2.	El Desarrollo Organizacional	18-31
3.1.2.1.	Definición y Contextualización del DO	19-22
3.1.2.2.	Importancia de la Teoría de Sistemas y Cultura Organizacional	22-23
3.1.2.3.	El DO como Estrategia de Crecimiento Organizacional	23
3.1.2.4.	La Importancia de Capital Intelectual en DO	23-25
3.1.2.5.	Proceso de Aprendizaje al interior de las Organizaciones	25-26
3.1.2.6.	Patrón Prevaleciente de Valores en DO	26-27
3.1.2.7.	Modelo de Ejecución de Acción en DO	27-31
3.1.3.	Acción Comunicativa	31-35
3.1.3.1.	Contextualización de la Comunicación	31-33
3.1.3.2.	Tipos de Comunicación	34-35
3.1.4.	Capital Humano	35-47
3.1.4.1.	Contextualización del Capital Humano	36
3.1.4.2.	La Acción basa en Competencias	36-38
3.1.4.3.	Evaluación y Desarrollo de Competencias	38-41
3.1.4.4.	Modalidades para el Desarrollo de Competencias en la Organización	41-43
3.1.4.5.	Modelo de Competencias y Gestión por Competencias	44-45
3.1.4.6.	Competencias para el Ejercicio del cargo de Jefatura al interior de una Organización	45-47

3.2.	Marco Antecedentes	47-73
3.2.1.	El Servicio Nacional de Menores	47-48
3.2.2.	Unidad Penal de Responsabilidad Juvenil en la Región de La Araucanía	48-51
3.2.3.	Nueva Institucionalidad de SENAME	51-53
3.2.4.	Descripción de los Principales Cargos de las Unidades de Análisis del estudio	54-63
3.2.4.1.	Dirección Regional	54-56
3.2.4.2.	Centros de Administración Directa	56-60
3.2.4.3.	Proyectos Acreditados	60-63
3.2.5.	La Importancia del Rol del Coordinador Judicial de SENAME	63-64
3.2.6.	Agendas Reforma de la Institucionalidad de la Infancia	64-72
3.2.6.1.	Agenda de Gobierno	64-67
3.2.6.2.	Agenda Política	67-68
3.2.6.3.	Agenda Sociedad Civil	68-70
3.2.6.4.	Agenda Mediática	70-72
3.2.7.	Actores e Instituciones Involucradas	72-73
3.3.	Marco Jurídico y Normativo	73-84
3.3.1.	Situación Previa a la promulgación de la Ley 20.084	73-74
3.3.2.	Ley 20.084 de Responsabilidad Penal Adolescente	75-77
3.3.3.	Cambio de Paradigma con la Entrada en Vigencia de la Ley	77-79

3.3.4.	Modelo Socioeducativo de Infractores de Ley	80-84
3.3.4.1.	Componentes del Modelo Socioeducativo	81-84
IV.	**METODOLOGÍA**	**85-92**
4.1.	Tipo de Tesis	85
4.2.	Aproximación Metodológica	85-87
4.3.	Unidades de Análisis	87
4.4.	Técnicas de Recolección de la Información	88-92
4.4.1.	Focus Group	88-89
4.4.2.	Análisis Documental	89-91
4.4.3.	La Encuesta	91
4.4.4.	Otras Técnicas de Análisis	92
V.	**PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS**	**93-162**
5.1.	Análisis de Resultados en Conjunto Sistema Privado y Oferta de Administración Directa de SENAME	93-132
5.1.1.	Análisis Documental	93-106
5.1.1.1.	Consideraciones sobre el Rol de SENAME	102-103
5.1.1.2.	Conclusiones respecto al Informe LRPA Junio 2010	103-106
5.1.2.	Diagnóstico Sistema RPA de la Región de La Araucanía	106-132
5.1.2.1.	Desarrollo Organizacional	110-120
5.1.2.2.	Relación Comunicativa	120-128

5.1.2.3.	Capital Humano	129-132
5.2.	Análisis Particular	133-162
5.2.1.	Aspectos Relevantes del Diagnóstico desde la mirada de los Proyectos Acreditados y la Dirección Regional	133-154
5.2.1.1.	Desarrollo Organizacional	134-147
5.2.1.2.	Acción Comunicativa	147-152
5.2.1.3.	Capital Humano	152-154
5.2.2.	Indicaciones o Lineamientos para que el SENAME de La Región de la Araucanía optimice la gestión del área RPA desde la mirada de Proyectos de instituciones Acreditadas	155-162
5.2.2.1.	Antecedentes	155-157
5.2.2.1.	Objetivos de la Propuesta	157-158
5.2.2.3.	Áreas de Optimización	158-162
VI.	**CONCLUSIONES FINALES**	**163-173**
6.1.	Conclusiones Generales	163-168
6.2.	Conclusiones Diagnósticas relacionadas con la Dirección Regional y los Proyectos de Instituciones Acreditadas	169-173
VII.	**FUENTES DE INFORMACIÓN**	**174-179**
7.1.	Textos	174-177
7.2.	Sitios Web	177-179
VIII.	**ANEXOS**	**180-310**

- ANEXO N°1: Autorización Tesis Nivel Nacional 181-182
- ANEXO N° 2: Encuestas Proyectos de Instituciones Acreditadas. 183-231
- ANEXO N° 3: Encuestas Dirección Regional SENAME 232-248
- ANEXO N° 4: Encuestas Centros de Administración Directa 249-265
- ANEXO N°5: Cartas solicitud Dirección Regional SENAME. 266-271
- ANEXO N° 6: Transcripción Focus Group 272-296
- ANEXO N° 7: Participantes Técnica de Focus Group 297-298
- ANEXO N° 8: PRESENTACIÓN FOCUS GROUP 299-301
- ANEXO N° 9: TRABAJO DE TALLER FOCUS GROUP; “Estructura Optimizada” 302-308
- ANEXO N° 10: Díptico Focus Group 309-310

I. RESUMEN.

La presente tesis se enmarca en un proyecto de ejecución, inmerso en una política pública radicada en la realidad territorial, la Región de la Araucanía, planteándose una metodología de recogida de la información del tipo mixto, esto es desde un enfoque cualitativo y cuantitativo, la cual permite determinar datos y percepciones para corroborar si el tema de estudio es atingente a la realidad actual del sistema SENAME en la Región de la Araucanía en el área e Responsabilidad Penal Juvenil.

El propósito de esta tesis se focalizó en; ***Construir un Diagnóstico focalizado en el área de Responsabilidad Penal Juvenil del Servicio Nacional de Menores que dé cuenta de las condiciones institucionales para ejecutar el mandato contemplado en la Ley 20.084 de Responsabilidad Penal Adolescente***. Para ello, la investigadora, presenta como premisa, que dicho marco normativo tiene actualmente una fuerte implicancia como materia de seguridad ciudadana, dada la necesidad de la autoridad de dar respuestas a valores y demandas sociales del colectivo social, tales como protección, reguardo social e integración.

La metodología utilizada, respecto de las encuestas, el análisis documental y el Focus Group, permitieron la construcción de un Diagnóstico Organizacional del Servicio en el área RPA en la Región de la Araucanía, siendo posible identificar claramente las falencias y obstaculizadores que han presentado durante la ejecución de sus programas, lo cual fue posible estimar de acuerdo al Desarrollo organizacional, Capital Humano y la Acción Comunicativa que se instala al interior de las organizaciones y en relación con otros actores del circuito.

Para ello se contó con la participación de 20 informantes, de los cuales; 12 corresponden a Proyectos de Instituciones acreditadas, 4 son representantes de la administración directa y los últimos 4 pertenecen a representantes de la Dirección Regional del SENAME.

II. INTRODUCCIÓN.

2.1. PROBLEMA DE INVESTIGACION.

La adecuación del Servicio Nacional de Menores, ligado al creciente proceso de Modernización del Estado Chileno y el tradicional problema de cobertura o acceso a esta política que por definición es focalizada (sujetos de atención SENAME), ha obligado a realizar ajustes en la oferta programática implementando nuevas formas de atención a los niños/as y adolescentes, a fin de enfrentar los desafíos que acarrea el nuevo sistema de justicia penal para jóvenes, aspecto que ha complicado aún más la capacidad de respuesta y la evaluación de su gestión.

Asimismo, los cuerpos legales generados de la Ley y las normativas internas del Servicio generaron la respuesta basada en la necesidad de cambiar la forma de abordar la atención de infractores que cometieron delitos siendo menores de 18 años, para los cuales la intervención basada en el respeto a sus derechos, su capacidad de toma de decisiones informadas y la posibilidad de reinserción social son los elementos centrales de la actuación institucional.

A tres años de la puesta en marcha de la ley 20.084, en adelante LRPA, el Ministerio de Justicia en el Informe Final de Proyección de la Demanda Efectiva de los servicios del SENAME (2010), señala que la evaluación nacional consignada en informes oficiales y el monitoreo que realiza la agenda mediática señala distorsiones en torno a la forma de implementación y los resultados alcanzados, sin embargo, es importante mencionar, que los esfuerzos legislativos que derivaron en LRPA radicaron la responsabilidad de ésta en un Servicio, el cual se encontraba revisando su accionar y dinámica, sobre el cual ya existían evaluaciones negativas en cuanto a su gestión y la forma desproporcionada con que debió afrontar y asumir los compromisos gubernamentales de los últimos 20 años.

Estos desafíos constituyen grandes esfuerzos gubernamentales, para una institución que se encuentra en proceso de reformulación. Dicho proceso, hoy integrado a la Agenda Gubernamental, plantea un mejoramiento en gestión sin un incremento real de recursos financieros y humanos, lo que insta a identificar desde una mirada más bien tecnológica-organizativa la forma o alternativas que permita erradicar o al menos minimizar los problemas señalados, incidiendo en el impacto de los programas, asumiendo un protagonismo desde las fortalezas y el valor capital de la institución, siendo esto el fundamento del proyecto de intervención que se llevo a cabo.

Por lo anteriormente expuesto, se planteó como problema de investigación ***"la importancia de contar con un Diagnóstico focalizado en el área de Responsabilidad Penal Juvenil del Servicio Nacional de Menores que dé cuenta de las condiciones institucionales para ejecutar el mandato contemplado en la Ley 20.084 de Responsabilidad Penal Adolescente",*** considerando que la historia del Servicio, en el área de Responsabilidad Penal Adolescente promueve desequilibrios organizacionales que en la actualidad se hacen más visibles, no existiendo diagnósticos organizacionales de la Región que permiten evidenciar como se ha llevado a cabo la ejecución de la Ley por los distintos programas del circuito RPA.

Si bien el presente Diagnóstico, no pretende ser la panacea que resuelva los posibles déficit de la gestión organizacional desarrollada por el Servicio en la Región de la Araucanía, más bien pretende ser una aproximación a la realidad regional que se vivencia, además de aportar elementos claramente definidos que posiblemente pueden mejorar el desarrollo de la organización, su gestión, la acción comunicativa y porque no señalarlo, aportar en la definición y mejor aprovechamiento del recurso humano dispuesto para la implementación de la LRPA en la en la Dirección Regional e instituciones de administración directas y acreditadas de SENAME en la Región de la Araucanía, siendo este el marco organizacional de referencia del estudio.

Para la investigadora, lo anterior constituyó el área de indagación del estudio, focalizarse en una institución operativa y funcional que responde al mandato legal a

través de su rol de administrador de medidas directas y en convenio con los programas de la sociedad civil o acreditados, como también su función de soporte técnico y financiero para dicho fin.

2.2. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.

2.2.1. OBJETIVO GENERAL.

Construir un Diagnóstico focalizado en el área de Responsabilidad Penal Juvenil del Servicio Nacional de Menores que dé cuenta de las condiciones institucionales para ejecutar el mandato contemplado en la Ley 20.084 de Responsabilidad Penal Adolescente.

2.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

2.2.2.1. Identificar elementos de Desarrollo Organizacional presentes en el área de Justicia Juvenil de la Región de La Araucanía.

2.2.2.2. Describir los elementos de la acción comunicativa que se encuentran presentes en las relaciones entre el Servicio Nacional de Menores y los Proyectos Acreditados que forman parte del circuito de ejecución regional de las medidas contempladas en la ley 20.084.

2.2.2.3. Identificar las características que presenta el recurso humano que se desempeña al interior de la Dirección Regional y en los Proyectos de Instituciones Acreditadas que ejecutan las sanciones de la ley 20.084.

2.2.2.4. Entregar orientaciones y/o lineamientos que permitan optimizar el rol asignado en la Ley de RPA al SENAME Regional integrando su rol rector y supervisor de sanción de Proyectos de Instituciones Acreditadas.

III. MARCO REFERENCIAL.

En este apartado se dan a conocer los referentes teóricos que sustentan y guían la investigación, donde se explicitan los conceptos y los enfoques a la base, posibilitando esbozar las diferentes posiciones de los distintos autores. Por ello, y considerando el tema de estudio; “Construir un Diagnóstico focalizado en el área de Responsabilidad Penal Juvenil del Servicio Nacional de Menores que dé cuenta de las condiciones institucionales para ejecutar el mandato contemplado en la Ley 20.084 de Responsabilidad Penal Adolescente”, se han utilizado bases teóricas y antecedentes que permiten construir el sustrato de base de la investigación, que de cierto modo han tenido a juicio de los investigadores una mayor repercusión y valorización en el área organizativa de las unidades intervinientes y operativas de éstas referidas específicamente con los tópicos de Desarrollo Organizacional, Acción Comunicativa y Capital Humano.

3.1. MARCO TEORICO.

Para establecer el Marco Teórico, parafraseando a Fernández (2003: 19) en lo que respecta a cómo organizar el trabajo de manera eficiente, cómo obtener mayor productividad; cómo conciliar los objetivos de una empresa, para efectos de este estudio el de la organización, con los del personal para obtener mejores logros y oportunidades para ambos; cómo motivar al personal; cómo se influyen en las distintas partes de la organización; que factores internos y externos hay que considerar para alcanzar los objetivos; cómo influye el contexto; entre otras particularidades a tener presente, lo cual genera el planteamiento de los siguientes referentes bibliográficos:

3.1.1. LA ORGANIZACIÓN.

La importancia de definir las principales características de una Organización, radica en la necesidad que exista una estructura, la cual determine las jerarquías necesarias y agrupación de actividades, con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro

de una determinada esfera social. Para ello se esbozan algunas definiciones de organización y sus principales componentes.

3.1.1.1. Conceptualización de la Organización.

Alles (2005; 105) define la Organización como *"un conjunto de personas que conviven sobre la base de acuerdos y propósitos explícitos, que construyen y comparten una realidad social compleja. Es compleja en el sentido de que en esa realidad coexisten distintas lógicas y racionalidades políticas, económicas, sociales".* Con ello se enfatiza en que una forma de lograr identidad en la organización es remitirse al pensamiento de sus fundadores. Sin embargo, Senge (2010a: 27) señala que "*con frecuencia, la visión compartida de una compañía gira en torno al líder, pero la mayoría de la gente prefiere perseguir una meta elevada*".

Las organizaciones que procuran desarrollar visiones compartidas para Senge (1990b: 11) alientan a los miembros a desarrollar sus visiones personales. Si la visión personal no coincide con la visión de la organización se logrará acatamiento, nunca compromiso. Asimismo Alles (2005: 106) señala que en *"el mundo de las empresas latinoamericanas es frecuente observar que, quizá para lograr su identidad, muchas veces los directivos actuales no sólo ignoran, no tienen en cuenta, los fines, la misión de los fundadores, sino que hasta piensan diferentes".*

Gibson (2006: 5) define una organización como *"una unidad coordinada que consta de al menos dos personas que trabajan para lograr una meta o un conjunto de metas comunes. Estas entidades permiten a la sociedad conseguir logros que no podrían alcanzar si los individuos actuaran de manera independiente"*. A ello, se incorpora el concepto de Comportamiento Organizacional, el cual refiere según la autora Alles (2005: 6) a un campo de estudio que se sustenta en la teoría, métodos, y principios de diversas disciplinas para aprender acerca de las percepciones, valores, capacidades de aprendizaje y acciones de los individuos mientras trabajan en grupos y dentro de la

organización y para analizar el efecto del ambiente de la organización y sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategias.

De acuerdo a lo anterior, es importante considerar la importancia y utilidad de la Teoría de la Organización, la cual, según el sitio web Gestión Política señala que *"sirve para describir (conocer el fenómeno), comprender (entender cómo funciona la organización), predecir (advertir el comportamiento futuro de la organización, y las reacciones a seguir) y controlar (regular los procesos que se den en la organización)"*, pasando por Hodge (2002: 2,26) quien refiere a los nuevos enfoques de teoría organizacional basada en la Escuela de las Relaciones Humanas que determina que las interacciones de los individuos y grupos y el clima social observado en el trabajo eran también determinantes en el rendimiento de la organización, siendo todas ellas la fuente de análisis para el enfoque de Desarrollo Organizacional que adoptará el presente proyecto de intervención.

3.1.1.2. Estructura y procesos organizacionales.

De Farias (2004: 88) plantea que la estructura de una organización es el patrón formal de cómo son agrupadas sus personas y sus puestos. La estructura con frecuencia se ilustra por medio de un organigrama. Los procesos son actividades que dan vida al organigrama (estructura de la organización). La comunicación, toma de decisiones y el desarrollo de la organización son ejemplos de procesos dentro de organizaciones. Algunas veces, comprender los problemas del proceso como fallas en la comunicación y toma de decisiones dará como resultado una comprensión más precisa del comportamiento organizacional que simplemente examinar los arreglos estructurales.

Con ello el autor De Farias (2004:88) plantea dos procesos de comportamiento, que contribuyen al desempeño organizacional eficaz: la comunicación y la toma de decisiones. Por un lado, en relación a la comunicación, la supervigilancia organizacional se relaciona con la capacidad de la administración para recibir, trasmitir y actuar respecto a la información. El proceso de comunicación vincula organización con su

ambiente así como con sus partes. La información fluye a y de la organización, así como dentro de la organización. La información integra las actividades internas; y en cuanto a la toma de decisiones, la calidad de ésta en una organización depende de seleccionar las metas apropiadas e identificar los medios para lograrlas. Con una buena integración de los factores de comportamiento y los estructurales, la administración puede incrementar la probabilidad que se tomen decisiones de alta calidad.

3.1.1.3. Responsabilidad Social de la Organización.

La importancia de realizar referencia al concepto de responsabilidad social, refiere a que cruza a todo aquello por lo cual depende el buen funcionamiento de una organización, como lo afirma Schvarstein (2003: 45) las organizaciones deben ejercer la responsabilidad social que se les reclama y que algunas de ellas declaman, y que desarrollen las competencias requeridas para el efectivo ejercicio de esta responsabilidad. Deben ser capaces de forjar propósitos sociales, de movilizar sus recursos para el logro de dichos propósitos y de establecer relaciones solidarias entre sus integrantes y con los miembros de su comunidad. Han de ser organizaciones socialmente inteligentes, y será esta inteligencia una condición de existencia, porque sin ella no podrán superar el mínimo de cohesión social, interna y externa, necesaria para que puedan operar.

Con ello, se entiende Responsabilidad Social, lo señalado por Schvarstein (2003:47,52), como precedente a aquello por lo cual uno se siente internamente responsable, e involucra el juzgarse a sí mismo con relación a los propios ideales y conciencia. Desde esta perspectiva de la satisfacción de las necesidades sociales, la responsabilidad de la organización consiste en considerar cursos de acción alternativos, en elegir entre ellos y en justificar la decisión en función del cumplimiento de los estándares sociales que se ha fijado. El ejercicio de esta responsabilidad social erige a la organización en un agente moral, y la justificación de sus decisiones puede ser de orden teleológico (lo hace para cumplir con una finalidad), deontológico (para cumplir

con un principio) o utilitario (porque tendrá consecuencias favorables para la organización).

3.1.1.4. El Rol Gerencial en la Administración de una Organización.

Con respecto al rol del líder de una organización, en este escenario de trasformaciones permanentes, debe propender como un líder de la organización, el cual debe necesariamente enriquecer la toma de decisiones, en un proceso donde la legalidad es el punto de partida a la creatividad y mejor adaptación e innovación para la consecución de los objetivos institucionales, tal como lo afirma el concepto de la Nueva Gerencia Pública (NGP), Roht (1996) citado por Guerrero (1996: 168) considera que para permanecer eficaces en el tiempo de cambio las organizaciones deben “aprender” tan rápido como los cambios en el entorno. Y para ser innovadoras habrán de aprender aún con mayor velocidad; “deben anticiparse al futuro”.

En pocas palabras deben transformarse en organizaciones que aprenden, es decir, que desde un moderna visión de la administración, donde el responsable de la implementación pase de Director o Administrador a ejercer un protagonismo gerencial, ligado básicamente a conceptos de Eficacia y Eficiencia de su labor. La Real Academia de la Lengua (2001:276) define eficacia como la capacidad de lograr el efecto que se desea o espera y la eficiencia como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

Desde este punto de vista, cobra relevancia el rol gerencial a fin de permitir que se flexibilice y masifique los recursos, interpretando lo señalado por el Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES) en su documento de trabajo la “Gerencia Social Indes” (2006:3), la Gerencia Pública, como ámbito de conocimientos y prácticas comprende estudios y generación de propuestas relativas al liderazgo en el sector, la optimización de los bienes y servicios, el diseño y gestión de las organizaciones y también, la implementación de políticas trasversales de gestión del aparato público. Lo anterior como imperativo ético a lo que los programas de

Administración Directa y Proyectos Acreditados deben responder, y en donde la población atendida de cada programa o centro es con financiamiento de todos los ciudadanos. Esto a la luz de la razón puede ser muy obvio, a la hora de exigir su cumplimiento se tiñe por considerandos relacionados con las estructuras administrativas, las trabas normativas y legales y el propio recurso humano que integra los cuadros de personal de las instituciones públicas.

3.1.1.5. El Valor Público como desafío de las Organizaciones.

Con ello, el desafío es claramente apuntar con el Valor Capital, que según Moore (1998:85-86) es la capacidad y experiencia acumulada por la organización, a lograr al máximo el Valor Público, en adelante VP, para lo cual Gibson (2006: 24), propone algunas ideas que permitan ir delimitando el alcance y las virtudes del mismo. Por un lado al extrapolar el concepto desde el tradicional entendimiento generalizado por lo demás que la economía tiene del Valor, entendiéndolo como el resultante del costo de generar algo y la valoración que se tiene de ello, en este caso un servicio o prestación hacia un ciudadano. Para Avalos (2001) *"Supone aumentar la agilidad, la flexibilidad y la eficiencia en la labor poniendo énfasis en el cliente tanto interno como externo, esto es el usuario, el funcionario y la ciudadanía vinculada directamente en la gestión de la Unidad de Servicio (empresa, programa, Centro, Política, etc.,) o afectada por la gestión de éste (el barrio, la vecindad); es la valoración del quehacer institucional más allá de la prestación específica, por tanto supone la prestación y lo que conlleva desde el punto de vista de externalidad positiva o negativa; por ser valoración de un tercero, es menester generar claramente un efecto posible de signar a un evento, en este caso a una prestación social".*

Por otro lado, el concepto al ser valorado por otros, presenta dificultades a la hora de determinar un precio para su real ponderación, el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (CEPAL) en su documento de los indicadores de evaluación del desempeño: una herramienta para la gestión por resultados en América Latina plantea que *"la empresa pública de servicios requiere insumos variados, todos*

cuantificables y que se verifican en su presupuesto y requerimientos (inputs), pero los resultados no pueden ser tan directos en forma de medición como lo puede ser en la producción fabril y que tan común y livianamente cuantifican algunos a la hora de evaluar la gestión, esto motivado por intereses de muy diversa índole; la cadena de producción de insumos, hacia la trasformación tecnológica en el caso de las prestaciones sociales genera resultados (outputs) en programas que demandan servicios en y para seres humanos que son de muy compleja medición y relacionalidad (para A no necesariamente se genera B)".

En este tipo de empresas es relevante el papel de los impactos generados con ocasión de la acción, para Echeverría y Mendoza (2009: 16) los denominados "outcomes", haciendo esto mucho más exigente y compleja la labor de reflejar y dar cuenta del valor generado por la gestión pública. En el área Privada el directivo, administrador, jefe o patrón busca generar valor en su producto a fin de generar también excedente y/o marginación que lo motiva y le permite seguir en el mercado; en el área pública, el mercado concebido como ciudadanía asignó a la institución la función debiendo el administrador moderno generar ese excedente, plus o marginación que es más que el uso óptimo del inputs, es la creación del valor público en la gestión.

Por consiguiente, la relevancia del concepto de VP, por un lado, es que tiene una vinculación directa con el trabajo de redes en el entendido que es menester dar cuenta de la gestión, mostrar directa e indirectamente los resultados como también las externalidades positivas como efecto de información, complemento y/o colaboración en las materias propias del mandato o acciones que fundamentan el quehacer de la Unidad Pública de Servicio, con una mirada que favorezca la integración de los implicados y los incorpore en la mejora permanente de la Gestión, su productividad y su eficiencia, o sea consecución de objetivos sentidos en maximización de recursos. Lo enunciado constituyen ideas Centrales de esta forma de Gestión y aumento de la productividad, la orientación hacia el servicio de calidad, con sentido de descentralización de la generación de ideas y procesos de gestión en el marco de lo

adecuado y posible, la incorporación de la capacidad de autocrítica, reflexión y redireccionamiento de las acciones y democratización de las responsabilidades.

Y por otra parte, el concepto de VP como lo señala Gibson (2006: 24) refiere como el generado con ocasión de la obligación del mandato, que es el punto de partida en la evaluación de la gestión, más aquellas externalidades positivas y negativas que visualizadas se constituyen en oportunidades y/o amenazas para el desarrollo y evolución del servicio que brinda cierta organización.

Esta definición constituye, el acercamiento comprensivo al concepto, donde surge una acción deseable o meta muy práctica a abordar, cual es la de generación de VP positivo que empodere en y para la gestión a los intervinientes directamente afectados como condición básica, esto es, los/as funcionarios/as de la organización dado que el mercado asignado y representado como poder político de la ciudadanía es capaz de disminuir la valoración de la gestión al punto de requerir el uso de la potestad también administrativa al Administrador Central, Gobierno o Parlamento para reformar o incluso cesar la oferta del servicio.

En consecuencia, en el marco de una organización moderna que apunte a superar el estilo tradicional burocrático, centrado en lo rutinario, enfocado en sus propias necesidades más que en las respuestas y resultados, el control de recursos financieros, empeñadas en el poder, en el uso prácticas estandarizadas, con grandes definiciones de Políticas y Planes, y con una marcada necesidad de segmentar el pensar del hacer, o lo que es lo mismo en la estructura que cuente con unidades de planeamiento y otras que ejecuten lo pensado por otros muchas veces centralistamente y descontextualizadamente.

De ahí la relación observada en orden a superar el status quo tradicional que la administración pública es segura, estática, descomprometida y hasta impermeable a los procesos y demandas sociales; si bien se reconoce la importancia de la experiencia, es importante señalar la afirmación de Moore (1998:85-86) en donde considera el valor

capital o capacidad y experiencia acumulada por la organización, que impide la extrema permeabilidad de intereses políticos cortoplacista e irreflexivos dado además, porque la experiencia tiene un costo muy alto de recambio (formación, presión social, presión política, entre otros posibles), sin embargo, la visión de la protección a ultranza de los procesos y adecuaciones puede ser una excusa que oculta una resistencia al cambio y la incorporación de nuevas tecnologías y ajustes tendientes a la máxima optimización de la gestión.

3.1.1.6. Distinción Funcional entre las Organizaciones del Estado y las Privadas sin fines de Lucro.

Para efectos del presente estudio, se hace necesario mencionar, la distinción funcional entre las Organizaciones del Estado y las privadas sin fines de lucro. Dicha clasificación es sencilla pero útil para fines investigativos ya que permite analizar de que manera sus factores constitutivos determinan y condicionan el modo en que pueden ejercer su responsabilidad social.

Schvarstein (2003:47-59) alude a las Organizaciones del Estado y Organizaciones privadas, donde las define de la siguiente manera;

a) Organizaciones del Estado:

La justificación para el ejercicio de la responsabilidad social en las organizaciones del Estado es básicamente de orden teleológico, ya que su finalidad esencial consiste en la satisfacción del bien común. Esta clasificación permite entender, que respecto del otorgamiento de autonomía, todo movimiento orientado a la descentralización de la administración pública va en dicha dirección y debe ser apoyado. Por lo tanto, en cuanto al desarrollo de sus capacidades, es necesario promover en este ámbito el desarrollo de gerentes sociales, tal como lo señala el autor Schvarstein (2003:48) citando a Kliksberg (1988), en cuanto a que los gerentes sociales son personas que además de tener la capacidad para buscar consensos políticos y para obtener

legitimidad para sus objetivos, deben ser hábiles para las coordinaciones multinstitucionales, trasparentes en sus actos administrativos y respetuosos de las normas vigentes, también estén atentos al ejercicio de la responsabilidad social y al desarrollo de modalidades creativas para cumplir con ella.

b) Organizaciones privadas sin fines de lucro:

En este marco la retracción del Estado impuesta por las políticas neoliberales, la sociedad civil ha ido adquiriendo creciente importancia en la atención del bienestar social. Organizaciones de asistencia y beneficencia, para la promoción y el desarrollo social, culturales y deportivas, instituciones religiosas, sociedades de fomento barrial, y salas de primeros auxilios, asociaciones gremiales y partidos políticos, foros para el fortalecimiento de las instituciones públicas, redes solidarias, agrupaciones de consumidores, todas ellas movilizan hoy una importante cantidad de recursos humanos y materiales destinados a paliar las carencias sociales de sus comunidades. Bajo cualquiera de las formas jurídicas más habituales, fundaciones o asociaciones civiles, la satisfacción del bien común también está inscrita en sus "códigos genéticos", al igual que ocurre con las organizaciones del Estado. En este marco encontramos a los organismos o proyectos de instituciones acreditas del SENAME.

En este sentido, Schvarstein (2003:51), señala "*la relevancia de la cooperación de las organizaciones privadas sin fines de lucro, donde también debe formar parte de la agenda estratégica, respecto a las competencias por los subsidios. Justo es reconocer a este respecto que muchísimas organizaciones sin fines de lucro han desarrollado capacidades extensivas e intensivas para tal fin, y que los desarrollos teóricos y prácticos más importantes para la configuración de redes sociales eficientes provienen de ese sector*".

Dicha distinción, permite comprender que una organización que se exige y exige a sus miembros el cumplimiento de su responsabilidad social se erige en un ámbito moral, siendo sus componentes esenciales una sensación de agencia y de interés personal, la

conciencia de que uno desempeña un papel irreducible en relación con otras personas, y un comportamiento hacia los demás que sea el resultado de un análisis contextualizado y del ejercicio de la propia voluntad, es decir, la organización es un sistema abierto que influencia o impacta en el medio y que recibe influencia de éste.

El modelo de sistema abierto que plantea De Faria Mello (2006: 16) requiere de algunos aspectos fundamentales para aplicar en cualquier tipo de organización, de los cuales se desprenden los siguientes;

- Insumos del medio externo tales como demandas, presiones, oportunidades, restricciones, recursos disponibles (humanos, financieros, tecnológicos, energéticos, información, tiempo)

- Transformaciones dadas por los procesos administrativos o decisiones de uso de los recursos por la organización

- Los resultados de las combinaciones y/o decisiones que se entregan al medio como productos o gestión.

- La entropía dada por pérdidas, desgaste y desperdicios del proceso de uso y transferencia de recursos.

En los sistemas abiertos existe una intima relación entre la estructura y el medio donde se desenvuelve. La función de procesamiento y transformación de insumos está radicada en personas organizadas, al estar organizados se habla de un plano sociológico y de administración; al ser personas se está en el plano de lo psicológico y del comportamiento humano.

3.1.1.7. La Organización como sistema Abierto y Social.

La Organización como sistema abierto y social se conforma en una estructura de eventos y acontecimientos y no sólo en la sumatoria de sus elementos, es una red de relaciones entre personas. La estructura de la Organización y la determinación de sus elementos constituyentes son sólo el escenario, la maqueta, son las personas que la integran lo que le da real sentido, impacto o vida a las organizaciones.

Existen dos grandes subsistemas en la organización; el Técnico Administrativo y el Psicosocial. De Faria Mello (2006:23), señala que a su vez interactúan distintos aspectos que va desde la preocupación, metas estructura y variables entre otras de organización que se manifiestan en estos subsistemas y que permiten su descomposición y análisis.

Katz y Kahn reseñado en la obra de De Faria Mello (1970:18) *"definen cinco subsistemas básicos para una organización productiva, a saber:*

Primero; *Subsistema de producción que se propone que el trabajo se realice; abarca el procesamiento y/o la transformación de energía, materiales e información.*

Segundo; *Subsistema de Apoyo o Frontera, que efectúa transacciones con el medio externo, buscando insumos y/o colocación de los productos generados en la organización.*

Tercero; *Subsistema de Manutención, que vincula a las personas con sus papeles funcionales en la organización; incluye los procesos de reclutamiento, adoctrinamiento, motivación, recompensa, sanciones, evaluación de desempeño. Su función en la mantención de la estructura de comportamientos interdependientes para la consecución de la tarea.*

Cuarto; *Subsistema de Adaptación de la Organización; incluye la búsqueda de insumos, de mejora de productos, estrategia y planes de largo plazo, la investigación y el desarrollo de los procesos y productos generados.*

Quinto; *Subsistemas generales para la Dirección, Coordinación y Control de los demás subsistemas; es transversal a la estructura organizacional".*

3.1.1.8. Enfoques para lograr la Eficacia.

Al referirse a las expresiones anteriores es necesario, señalar lo que plantea Jericó (2001: 67-78) con respeto a los enfoques para lograr la eficacia al interior de la organización:

Por un lado el Enfoque de Metas para la Eficacia, que señala que definir y evaluar la eficacia constituye el método de evaluación más antiguo y más ampliamente utilizado. De acuerdo con este enfoque, una organización existe para cumplir las metas, al hablar de eficacia, refiere al cumplimiento de los objetivos reconocidos de un esfuerzo de cooperación. El grado de cumplimiento indica el grado de eficacia. La idea de que las organizaciones, así como los individuos y grupos, deben ser evaluados en términos del cumplimiento de las metas refleja el propósito, racionalidad, y logro, cualidades fundamentales entre el en las sociedades occidentales.

Dicho enfoque de metas, ejerce una influencia poderosa en la teoría y práctica del desarrollo de la administración y el comportamiento organizacional. La alternativa al enfoque de metas es el enfoque de la teoría de sistemas. Mediante la teoría de sistemas el concepto de eficacia puede ser definido en términos más amplios que permiten a los administradores entender las causas de la eficacia individual, grupal y organizacional.

Por otra parte, el *Enfoque de la Teoría de Sistemas para la Eficacia*; donde el término sistema se utiliza en las conversaciones diarias. Presenta una diversidad de significados e interpretaciones para describir los sistemas de contabilidad, de control de inventarios, de encendido de un auto, el sistema ecológico y el sistema fiscal. Cada sistema consta de elementos o características que interactúan. Por lo tanto, un sistema

es una agrupación de elementos que individualmente establecen reacciones entre ellos y que interactúan con su ambiente tanto como individuos como en forma colectiva.

Los administradores de las organizaciones utilizan la noción de un sistema para visualizar su mundo interno y externo, y cómo las partes se relacionan e interactúan entre ellas. El sitio web Portal de Relación Públicas de Argentina, en el documento Cultura Organizacional y. Relaciones Públicas plantea que "a*l observar a los individuos, grupos y estructura y procesos de organizaciones en términos de un sistema, los administradores pueden identificar temas comunes y poco comunes que ayudan a explicar el comportamiento y la eficacia de la gente. La identificación de temas o patrones es importante debido a que les ayuda a explicar que tan eficaz es un individuo, grupo u organización completa en términos de metas*".

Lo anterior, permite describir el comportamiento interno y externo de las organizaciones, a través de la teoría de sistemas, la cual según Gibson (2006:31) enfatiza el enlace de la organización con el sistema más grande del cual forma parte. Cada organización es parte de una industria (un sistema más grande) una sociedad (y un sistema todavía más grande) y, cada vez más, un economía global (el sistema más grande de todos). La cultura organizacional es lo que los empleados perciben y la manera en que esta percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas. Las organizaciones pueden funcionar de manera eficiente sólo cuando los empleados comparten valores. Los valores son deseos afectivos y conscientes a las necesidades de las personas que guían sus comportamientos.

3.1.2. EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

El Desarrollo Organizacional (DO) se basa en la consideración de la organización como sistema. La clásica definición de Bertalanffy señala al sistema como un conjunto de elementos en interacción; Johnson; Kast y Rosenzweing citado por De Faria Mello (2004: 11) consideran sistema a un todo complejo y organizado: una reunión o combinación de cosas o partes que conforman un todo complejo y unitario. Una

organización es por tanto, un sistema pues, se conforma de partes interrelacionadas: personas, relaciones, funciones, estructura, que deben interactuar para el desempeño de una función o finalidad.

3.1.2.1. Definición y Contextualización del Desarrollo Organizacional (DO).

El desarrollo organizacional en adelante denominado DO, se define básicamente como un proceso del cambio planificado a través del trabajo en equipo o grupos de trabajo. La idea fundamental, según lo planteado por Gibson (2006: 39) es no caer sólo en "reacciones" a las cambiantes demandas internas y externas, sino tratar de planificarlas adecuadamente. Ser "proactivo" a través del desarrollo de distintos esfuerzos que lleven a la organización a cambiar, desarrollarse y mejorar, empleando conceptos de diversas ciencias del comportamiento. A ello se agrega lo que plantea uno de los autores más importante de esta corriente Warren Bennis, citado en Gibson (2006: 39-40) quien*" estipula cuatro condiciones que dan origen a esta forma de organización:*

En primer lugar, la transformación rápida e inesperada del ambiente organizacional (de esta cultura jerárquica y excluyente, a la horizontal y participativa; de la sujeción e imposición de principios, al compartir y buscar un equipo).

Segundo, el aumento del tamaño de las organizaciones. Lo que lleva a que sus actividades tradicionales no sean suficientes para mantener este crecimiento (desarrollo y búsqueda de nuevos mercados. Influencias nacionales pero crecientemente internacionales).

Tercero, la diversificación creciente y gradual complejidad de la tecnología moderna, que exige estrecha vinculación entre actividades y personal especializado y de diversas aptitudes ("jerarquías" basadas en el conocimiento y experiencia y no solamente o de forma exclusiva en la posición en un organigrama).

Y en cuarto lugar, el cambio del comportamiento administrativo y de su concepto del hombre (del mecanizado y simplificado al complejo que lleva a la necesidad de conocerlo más fondo), del poder (basado ahora en la colaboración y la razón) y de los valores organizacionales (peso a la participación y a la democratización)".

En cuanto a las diferencias entre los sistemas mecánicos y los orgánicos a los cuales las organizaciones pertenecen, French & Bell (2004:75) establece diferencias aclaradoras que apuntan a que los mecánicos responden a la lógica relacional de autoridad, obediencia; los orgánicos se basan en la seguridad y la confianza mutuas. Los mecánicos son taxativos en la división estricta del trabajo y la supervisión jerárquica; los orgánicos en la membresia y responsabilidad multigrupo. Los mecánicos fomentan la toma de decisiones centralizadas, mientras que los orgánicos fomentan la actitud de compartir ampliamente la responsabilidad y el control.

Para comprender el funcionamiento de cómo opera el DO, Kingdon citado por Faría Mello (2006:18) presenta un modelo de Desarrollo Organizacional centrado en 3 sistemas básicos y 3 fases de separación de éstas. Los sistemas básicos son; Uno Gerencial; que abarca la estructura de solución de problemas y toma de decisiones, mecanismos de información y comunicación y los elementos clásicos de la administración, la planificación, organización, dirección, coordinación y control. Otra Técnico; que incluye las variables tecnológicas, la organización de los procesos y las operaciones necesarias para lograr el objetivo. Y por ultimo uno Social; que abarca las dimensiones relativas al comportamiento individual y colectivo, ya sea en el plano interno de las personas (motivaciones, intereses, expectativas, percepciones, emociones) como en el externo (acciones concretas, reacciones, omisiones).

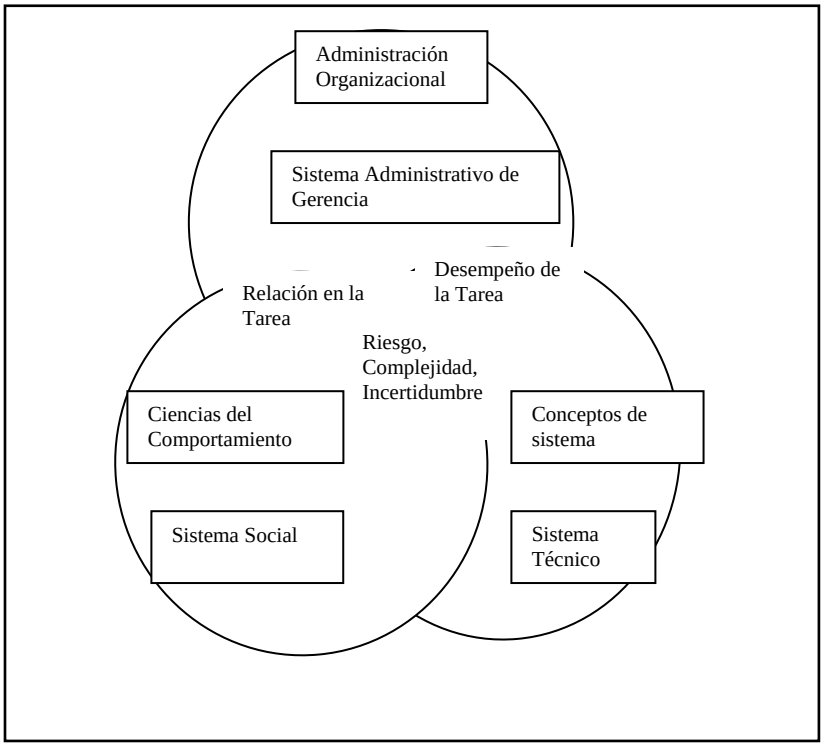
En cuanto a las fases de separación de los sistemas a nivel de tarea define:

- El Desempeño o Resultado de la Tarea
- El proceso en la ejecución de la Tarea
- Las Relaciones que se dan en la Tarea.

Es posible clarificar lo anterior en la siguiente Figura:

Figura N° 1

Modelo Socio Técnico de Kingdon de Desarrollo Organizacional (DO).



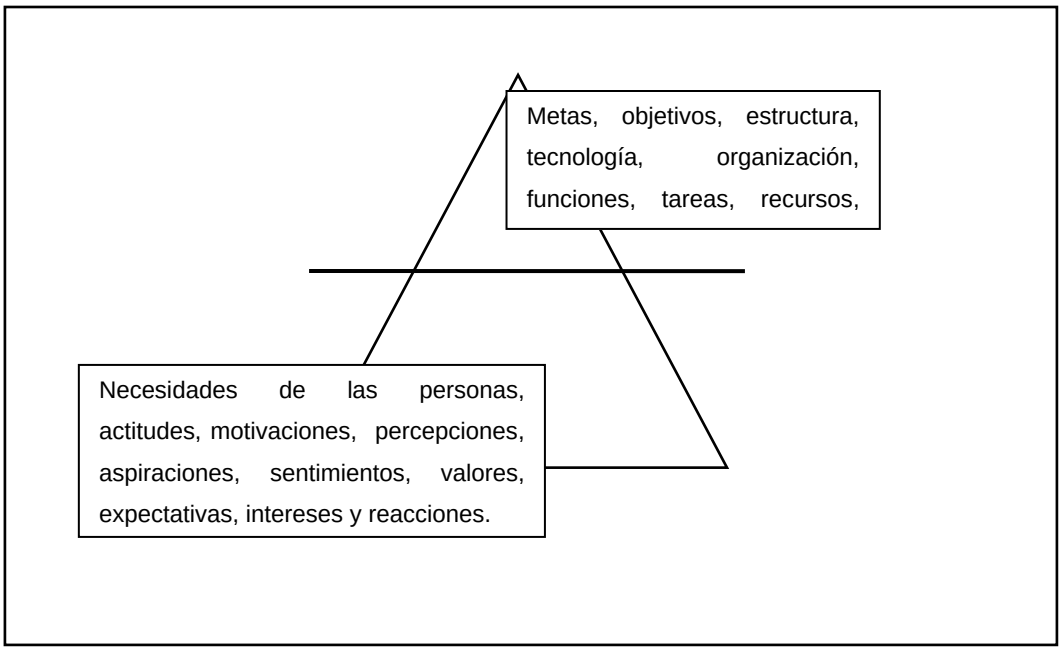
Fuente: Faria Mello Fernando. Desarrollo Organizacional.2006.

De los dos grandes subsistemas reseñados por Faria Mello, que presentan las organizaciones el que presenta los aspectos más visibles es el técnico administrativo, donde los formales son evidentes, los menos visibles, son los Psicosociales o del Comportamiento Humano, el cual está dado por elementos que conforman la extensión y densidad mayor de aspectos intervinientes de la organización; esta dimensión es la menos trabajada viendo el administrador tradicional sólo los aspectos técnicos administrativos siendo los aspectos psicosociales de incómoda resolución.

La siguiente figura da cuenta de lo señalado anteriormente:

Figura N° 2

Iceberg Organizacional



Fuente: Faria Mello Fernando. Desarrollo Organizacional.2006.

3.1.2.2. Importancia de la Teoría de sistemas y Cultura Organizacional en DO.

Otras premisas o puntos de vistas afines entre varios autores especialistas en DO, tal como señala Gibson (2006: 39) se toman en cuenta ideas de la teoría de sistemas, contingencias y de la cultura organizacional, que aluden a:

- Constante y rápida mutación del ambiente.
- Necesidad de continúa adaptación.
- Interacción entre organización y medio (sistema abierto)
- Interacción entre individuo y organización.
- Objetivos individuales y objetivos organizacionales claros y compartidos.
- Necesidad de participación y compromiso.

En otras palabras el DO presenta una fuerte vinculación con la teoría de sistemas, por cuanto la referencia principal es asumir que la organización, es un sistema integrado y afectado por otros sistemas que interactúan con ésta, en palabras de Guízar (2008:6) es una mezcla de ciencia y arte.

3.1.2.3. El DO como estrategia de crecimiento Organizacional.

Más que una teoría, como plantea De Faria Mello (2004: 39) el DO es una estrategia de crecimiento organizacional que facilita el mejoramiento continuo de la gestión en el marco de un desempeño saludable donde el recurso humano se proyecta crece y desarrolla su potencial en una organización que valora y respeta. Es una esfera intencionada de prácticas, que entienden a la organización como un sistema abierto en el cual se reciben estímulos, los que trasformados por personas interactuantes, reflejan resultados que están conformados por aspectos técnicos y psicosociales, por tanto la maquinaria de trasformación que es la organización es un ser activo, que afecta y es afectado por el entorno en el cual actúa.

Considerando lo anterior, resulta relevante para efecto de esta propuesta, contar con un sistema organizacional capaz de encontrar mecanismos de adaptación al cambio independiente de su origen dado que la institucionalidad del Servicio Nacional de Menores, se encuentra fuertemente influenciada por fuerzas internas y externas que constantemente tensionan el propósito de la organización, donde la opción de adaptación y sobrevivencia organizacional a través del DO supone más que una técnica de adaptación, es la adscripción a una filosofía y enfoque donde la creencia en el "capital intelectual" justifica la inversión y búsqueda de los elementos presentes con fines de optimización de la gestión y adaptación a los desafíos emergentes.

3.1.2.4. La importancia del Capital Intelectual en DO.

Con ello, se entenderá capital intelectual, lo planteado por López (2003: 2) como "*la suma y sinergia de todos los conocimientos que reúne una compañía, en nuestro caso*

una organización, toda la experiencia acumulada de sus integrantes, todo lo conseguido en términos de relaciones, procesos, descubrimientos, innovaciones, presencia en el mercado e influencia en la comunidad". En lo que corresponde al capital humano en esta definición se desprende la incorporación del sujeto como ente activo y propositivo a la gestión, involucra por tanto su instrucción inicial, su calificación técnica o profesional, su aporte a la organización, su integración y aporte al equipo, su experiencia, en síntesis el reconocimiento al miembro o funcionario de la organización.

Se torna fundamental al reconocimiento de los elementos perfectibles y los modificables sin alterar la esencia de la institución, lo que supone una mirada resciliente en un espíritu de máxima colaboración con los integrantes de la organización quienes deberán comprender que los análisis realizados son fundamentalmente orientados a la maximización de los procesos internos y externos que experimenta y pueden generarse, en este sentido el DO se plantea como una herramienta que desde la propia organización permite su validación y proyección en escenarios siempre cambiantes y dinámicos, como lo mencionado por French & Bell (1996b: 28) cuando analizan las definiciones de varios autores sobre Desarrollo Organizacional y que concluyen que corresponde a un campo de las ciencias de la conducta que pretende un cambio intencionado y que el objetivo de cambio es la organización total, tendiendo con ello, el incremento de la efectividad y el desarrollo individual progresivo de sus miembros.

A ello, se suma lo señalado en el sitio web de la Escuela Superior de Agricultura del Valle del Fuerte, documento de Desarrollo Organizacional *"los valores orientadores del DO, los que consideran entre otros la convicción que el hombre es esencialmente bueno, los seres humanos pueden cambiar y desarrollarse, es posible organizacionalmente usar las diferencias individuales, como fundamento de la acción la confianza en las personas, es menester considerar la colaboración como elemento central y tener la disposición de aceptar riesgos con el afán de mejorar en forma continua, siendo el ciclo una espiral de crecimiento personal y organizacional".*

Es importante consignar la definición integradora de DO que propone la obra de French & Bell (1996a: 29) la cual alude a un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura organizacional, con énfasis especial en la de los equipos naturales y otras configuraciones operativas, utilizando el papel del consultor-facilitador, la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación acción.

Dicha definición integradora de DO, propone la conceptualización de la Alta Gerencia, la cual según French y Bell (1996b: 27) significa que la autoridad debe liderar el proceso, es decir, guiarlo y fomentarlo generando todas las instancias para su concreción, con éxitos y fracasos, avances y retrocesos, sin olvidar su compromiso por el mejoramiento continuo. En donde los procesos de visión o misión son aquellos que permiten que los integrantes de la organización se comprometan con un proyecto viable y sentido del cual responsablemente se sienten parte, por tanto deben conformar una meta, misión factible y compartida. Se espera no sólo el enunciado sino que trabajen activamente para su logro. Con ello, los procesos de delegación autoridad (empoderamiento o en ingles empowerment), significa prácticas de liderazgo que permitan que los miembros de la organización desarrollen sus talentos al servicio de la empresa que convoca, de la cual son parte activa, es la operacionalización del valor capital para la concreción del valor público. Es permitirle al funcionario ser parte, aportar con un sentido y sentirse parte de los procesos de mejoramiento.

3.1.2.5. Proceso de Aprendizaje al interior de las organizaciones.

Referente a ello, en torno al desarrollo de aprendizaje y talentos, Senge (2010a: 31) introduce nuevos elementos al proceso de aprendizaje al interior de las organizaciones, lo cual implica una actitud de interactuación con el otro y otros, aprender a escuchar, a reconocer que otros tienen algo importante que decir, que la verdad y los expertos sobre todo en el ámbito de lo social se forjan y construyen día a día, es cómo se

conforma un equipo en base al respeto y la unidad sobre un fin común. Asimismo, Senge (1990b:3) define las organizaciones de aprendizaje como aquellas donde las personas continuamente desarrollan su capacidad de crear resultados que en verdad desean, cuando se fomentan patrones nuevos y extensivos de pensamiento, cuando se deja en libertad las aspiraciones colectivas y cuando las persona continuamente aprenden a aprender juntas. Esto revela la importancia de evitar las actitudes y conductas defensivas, que son habituales en la administración burocrática que impiden la vergüenza y amenaza, como también el aprendizaje.

En la organización se generan procesos de resolución de problemas, en este sentido, McCauley (1989:389) define este proceso como la forma en que los miembros de la organización diagnostican, resuelven, toman decisiones y emprenden acciones en relación a los problemas que les afectan como empresa o grupo organizacional. Es aquí donde es fundamental hacer hincapié en los valores y principios del DO dado que las mejores soluciones se dan cuando se aprovecha al máximo la creatividad, el compromiso, vitalidad y propósitos comunes de los miembros de la organización, más que sólo uno o algunos elegidos resuelvan.

3.1.2.6. Patrón prevaleciente de valores en DO.

Según French y Bell (1996:31,32) se debe dar una administración constante y colaboración con y de la Cultura de la Organización, dado que uno de los aspectos más importantes a administrar es la cultura de la organización, esto es el patrón prevaleciente de valores, actitudes, creencias, hipótesis, expectativas, actividades, normas, sentimientos. Esta administración de lo existente debe ser hábilmente negociada a objeto de alcanzar los propósitos colectivos en consonancia con la misión, mandato de la organización. Por equipo de trabajo naturales se entiende la estructura básica para el desempeño de la labor, es el bloque organizacional dado por superiores y subordinados los cuales con la claridad de la misión, el compromiso de gestión, la actitud colaborativa, su empowerment y otros, llevan a la consecución de las metas trazadas; también se da en la organización moderna y muy coherentemente con los

principios del DO, la creación de grupos transversales para la realización de tareas específicas, metodología ad-hoc que permite más allá de asignar una responsabilidad, el intercambio necesariamente democrático de talentos y capital individual, es lo llamado otras configuraciones.

French y Bell (1996: 33), refieren que por teoría y tecnología de las ciencias de la conducta aplicada se entiende que el DO se nutre de todos los hallazgos de las ciencias dedicadas a comprender el comportamiento humano individual, grupal y el de las organizaciones y configuraciones sociales más complejas, es así que la psicología, sociología, antropología, administración de empresas, la política, el trabajo social, la psicoeducación, la educación de adultos, entre otras disciplinas aportan al proceso.

Finalmente por investigación-acción se entiende que en las estrategias DO se parte por un modelo participativo e integrativo de diagnóstico y de acciones prácticas donde todos y todas participan en un espíritu de mutua colaboración. Para ello, se presentan los siguientes modelos, que dado el área de indagación presentan repercusión a partir del tema de estudio:

3.1.2.7. Modelos de Ejecución de Acciones en Desarrollo Organizacional (DO)

Para ejecutar una experiencia en DO, es necesario referirse a los modelos de esta técnica de mejoramiento, parafraseando a Aguilar y otros (2003:25-27), ilustran muy claramente sobre tres modelos clásicos, el de los tres pasos de Kurl Lewis, el de Investigación Acción y el Integrativo de la siguiente forma:

- **Modelo de los Tres Pasos de Kurl Lewis.**

Este modelo parte de la base que todo comportamiento o situación es resultado de un equilibrio de fuerzas que impulsan y de otras que restringen; la idea es descongelar los valores antiguos, cambiarlos y nuevamente congelar o recongelar estos nuevos valores.

Al descongelar, se debe crear conciencia de la necesidad de cambio y eliminar o reducir la resistencia a éste, que los integrantes de la organización rompan el equilibrio y acepten esta situación. Como se debe superar las resistencias personales se sugiere tres maneras: reforzando las fuerzas que favorecen el cambio, debilitando las fuerzas que lo dificultan o combinando las dos anteriores.

Por un lado, el cambio es alterar la situación inicial de la organización fomentando nuevos valores, actitudes y comportamientos, tratando que los integrantes se identifiquen e interioricen con ellos. Para lograr lo anterior, se debe generar un proyecto claro de implementación de cambio, comunicarlo a todos, plantear retos atractivos para lograr el entusiasmo, formar y entrenar en mecanismos de retroalimentación que permita el seguimiento de todos.

Y por otra parte, el Recongelamiento es lograr nuevamente la estabilidad en la organización, convertir en regla general una nueva forma de relación y gestión.

- **Modelo de Investigación de la Acción.**

Los autores, Aguilar y otros (2003:26, 28), definen este modelo “como un proceso de cambio basado en la recolección sistemática de información para luego elegir una acción de cambio basada en la información analizada. Es de importancia dado que genera una metodología científica para la administración del cambio planeado, comprendiendo cinco pasos o fases: Diagnóstico, Análisis, retroalimentación, Acción y Evaluación”.

Por una parte en el Diagnóstico, se empieza a recabar información acerca de problemas, preocupaciones y cambios deseados en la organización. El agente de cambio (couch interno o externo) realiza preguntas, entrevista a los miembros de la organización, revisa documentos, consulta a expertos, escucha a los trabajadores, etc..

En lo que refiere a la fase de Análisis, se responde a la pregunta de cuáles son los problemas claves de la organización y qué patrones parecen seguir dichos problemas, el agente sintetiza la información en preocupaciones primordiales, áreas problemáticas y posibles acciones.

En la fase de Retroalimentación, se debe compartir los hallazgos con los miembros de la organización para que con la ayuda de éstos se desarrollen planes de acción para generar cambios con personas y para personas que se sienten participes del mismo, como garantía de compromiso y efectividad para la nueva situación.

En la etapa de Acción, se ejecutan las acciones específicas para corregir los problemas detectados.

En la etapa de Evaluación, el agente de cambio evalúa la efectividad de los planes de acción contrastando la situación inicial con la intervenida o final para hacer una valoración de la estrategia utilizada.

El mismo autor, señala que con esta técnica se alcanzan dos especiales beneficios para la organización: Por un lado, “el enfoque del problema”, en donde el agente de cambio busca de manera objetiva los problemas y el tipo de problema determina el tipo de acción de cambio; y por otro, “la resistencia al cambio se reduce”, lo cual sucede debido al involucramiento intenso que tienen los empleados o personas inmersas en las circunstancia a cambiar, ya que estos al haber participado activamente en la etapa de retroalimentación, el proceso de cambio adopta un impulso propio.

- **Modelo Integrativo.**

La misma autora Aguilar y otros (2003:12), alude a que existe un tercer modelo integrativo que suma las fortalezas de los antes enunciados y que se presenta como el Modelo Cíclico del DO, que consta de siete pasos, que se señalan continuación:

Paso N° 1: Identificación del Problema: Una persona clave en la organización siente que existen problemas que deben ser intervenidos. Los problemas pueden ser de personal referido a capacidades, motivaciones, comunicación, descoordinación, liderazgo, etc. Toda esta posible intervención debe estar apoyada por la Alta Dirección.

Paso N° 2: Consulta a un Especialista en DO: A fin de nutrir de información base al promotor o agente de cambio, al respecto no existe consenso si sólo debe ser externo ya que entrenado un consultor interno puede aportar de mejor forma ya que conoce la cultura institucional.

Paso N° 3**:** Integración de Datos y Diagnóstico Preliminar: Al igual que el modelo anterior es la recogida de información que parte con la observación, entrevistas, cuestionarios u otra técnica más elaborada a fin de ponderar la visión inicial del promotor de la iniciativa y que se generó con la fase primera.

Paso N° 4: Retroalimentación: De los datos obtenidos a fin de contrarrestarlos con los integrantes de la organización; esto permite clarificar, comprometer, informar sobre datos iniciales.

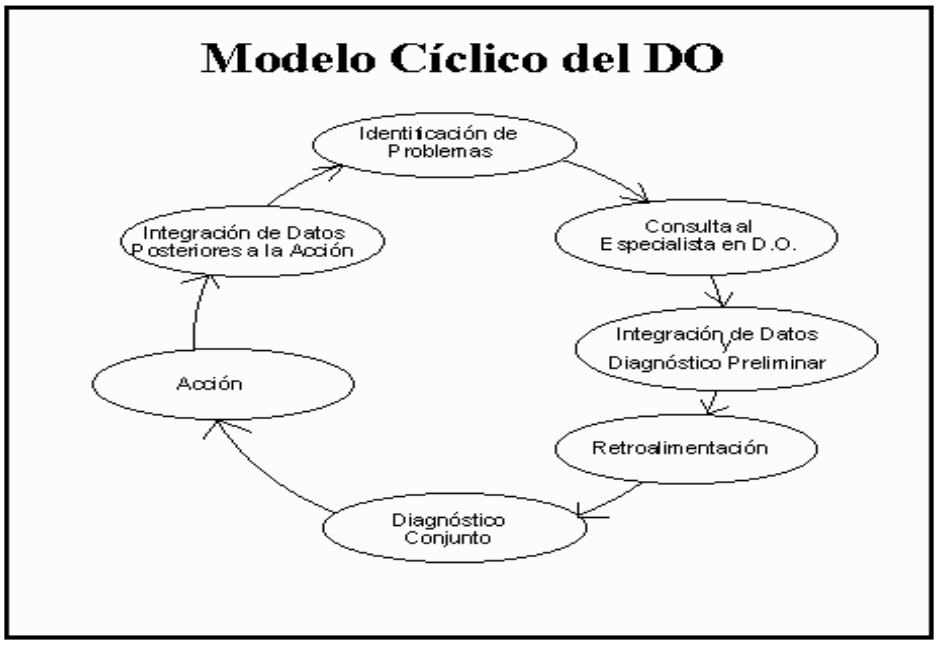
Paso N° 5: Diagnóstico Conjunto de Problemas: El administrador y el grupo discute y decide si existe un problema real e implica un reconocimiento de todos los involucrados de las aportaciones conjuntas y de respetar las soluciones también trabajadas en conjunto.

Paso N° 6**:** Acción: Es la concreción del diagnóstico y acciones correctivas las que se desarrollarán con una decisión también estratégica y que dependerá de la factibilidad y profundidad del problema. Comúnmente los esfuerzos DO llegan hasta aquí, perdiéndose el potencial de mejoramiento y la credibilidad de los miembros de la organización.

Paso N° 7**:** Integración de Datos después de la Acción: Como proceso cíclico, se debe realizar una recopilación de datos después de realizadas las acciones comprometidas.

Según lo planteado anteriormente, el Modelo Integrativo de Águila y Otros se operacionaliza cómo lo muestra la siguiente figura:

Figura N° 3 Modelo Cíclico del Desarrollo Organizacional.



FUENTE: M. Aguilar y Otros. Clima, Desarrollo y Cambio Organizacional, 2003.

3.1.3. ACCION COMUNICATIVA.

3.1.3.1. Contextualización de la Comunicación.

La respuesta a cómo medir la comunicación siempre ha sido muy difusa, porque no existen mecanismos para medirla con certeza, muchas veces se postula a su ineficacia y su dificultad para conseguir sus objetivos concretos. Parafraseando a Habermas (2007: 46), se toma como base cuando propone un modelo que permite analizar la sociedad como dos formas de racionalidad que están en juego simultáneamente: la racionalidad sustantiva del mundo de la vida y la racionalidad formal del sistema, pero donde el mundo de la vida representa una perspectiva interna como el punto de vista de los sujetos que actúan sobre la sociedad, mientras que el sistema representa la

perspectiva externa, como la estructura sistémica (la racionalidad técnica, burocratizada-weberiana, de las instituciones).

La importancia de lo anterior, radica en que esta perspectiva, permitirá buscar como núcleo fundamental las normas o reglas obligatorias de acción que definen formas recíprocas de conducta y han de ser entendidas y reconocidas intersubjetivamente, de este modo comprender como se dan o cuál es la estructura comunicacional que presentan todos los involucrados en el estudio a partir de los roles que representan en cada una de sus organizaciones.

Por otra parte, la comunicación es un proceso que permite al ser humano negociar su posición, por ello se considera relevante el Modelo de Comunicación que plantea Berlo (2000: 50) quien considera que la comunicación es un valor de interlocución, de poder, de influencia, de control, donde la eficacia o fidelidad de la comunicación, no obstante, está sujeta a estrategias y no produce resultados ciertos, sino que puede estar avocada al fracaso, generalmente por incompatibilidad entre el propósito de quien emite y la disposición de quien recibe. La eficacia radica, en buena medida, en eliminar, en un sentido amplio del término, los 'ruidos' que pueden distorsionar el propósito comunicacional. Desde este punto de vista, los alcances de la comunicación son, según este autor, de dos tipos: aquellos que se satisfacen en el hecho mismo de la comunicación y los que, más allá que transmitir un mensaje, dan a la comunicación un carácter instrumental y persiguen una respuesta concreta (cambio de actitud, consumo, voto político, etc.)

De acuerdo a lo anterior, el modelo planteado, propone un guía en el marco de los elementos de la acción comunicativa, de este modo responder a uno de los objetivos de investigación, que refiere a la optimización de la consecución del mandato legal y la gestión institucional, en el área de responsabilidad penal juvenil de SENAME en la Región de la Araucanía, en su relación tanto con los organismos de administración directa como acreditados.

Por consiguiente, la importancia que cumple el mensaje, en la relación comunicacional, es fundamental, dado que para hacer eficaz un mensaje es necesario el conocimiento por parte del emisor de los conocimientos y formas de percepción del receptor, o sea de sus códigos, de forma que se asegura la interpretación adecuada del mismo. Algunos de los códigos presentes son; estereotipos, significados, representaciones, valores, credibilidad, utilidad, claridad, continuidad y consistencia. Se entenderá la palabra códigos, de acuerdo a lo establecido por la Real Academia Española (2006: 146) como los elementos que conforman el mensaje y que constituyen el conjunto de reglas de combinación pertenecientes a un sistema de señales especificas.

Fernández Collado (2002: 186-187), alude a la planificación de la comunicación, destaca la importancia de la gestión participativa, la cual remite a la caracterización de la comunicación, entendida ésta como un proceso de creación de sentido, generado en las interacciones recíprocas que se establecen entre todos los partícipes. Sin comunicación no hay obviamente participación, ni organización. Allí donde existe la voluntad de participación, o sea, en las organizaciones socialmente inteligentes, la pregunta por el sentido de la organización y de sus actos circula continuamente.

Desde esta mirada la gestión social, radica en cómo la comunicación participativa ayuda a las personas a descubrir el propio potencial, y las limitaciones estructurales y culturales que deben ser superadas para desarrollarse como la planificación de la comunicación constituye entonces un modo de pensar explícitamente cómo ha de ser estimulada la participación de todos los grupos de interés, especialmente la de aquellos que pueden estar en posición de indiferencia con respecto a los objetivos planteados.

Por lo tanto, se entenderá la comunicación, lo planteado por Fernández (2002:11) como un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño. Esta verdad es bien sabida y tiene su fundamento en otra igualmente obvia: la comunicación es el proceso social más importante. Entonces, si la comunicación es consustancial a cualquier forma de relación humana, también lo es la organización. No es posible imaginar una organización sin comunicación.

3.1.3.2. Tipos de Comunicación.

Dentro de este enfoque general, Fernández (2002: 39) refiere que uno de los aspectos más relevantes para el buen logro de este cambio planificado es sin lugar a dudas la comunicación, que desempeña un papel central para la difusión y comprensión de culturas y valores, de papeles y ejercicios de liderazgo.

Destacar lo que plantea el autor Fernández Collao (2002: 79) quien afirma que la comunicación es un proceso importante en la interacción del grupo. El flujo de información entre los miembros de un grupo determina, hasta un punto, la eficiencia del mismo y la satisfacción de sus miembros. La cultura de la organización y las pautas de comunicación que se establecen entre sus miembros están estrechamente unidas. La primera va afectar a las segundas y determinará, en muchos casos, su frecuencia, calidad, su grado de formalidad y su dirección.

Por tanto, Fernández (2002: 47-53) *"realiza una distinción, al tipo de comunicación haciendo alusión a dos tipologías":*

a) Comunicación Interpersonal:

Aborda la comunicación entre personas tiene lugar en forma directa entre dos o más personas físicamente próximas, y en la que pueden utilizarse los cinco sentidos, con retroalimentación inmediata en otras palabras cuando hablamos de comunicación interpersonal aludimos a la comunicación cara a cara.

Las principales características de este tipo de actividad comunicativa son:

- *Como condición inicial se requiere un contacto previo entre dos o más personas físicamente próximas. El resultado de dicho contacto es la entrada de cada uno de los involucrados en el marco perceptual de los otros.*

- *No hay un numero preestablecido de participantes, más allá del cual la interacción deje de ser interpersonal, pero se requieren por lo menos dos personas.*
- *El contacto previo permite "entrar en sintonía", es decir, iniciar el intercambio de mensajes en torno a un punto focal de atención compartido (un tema en común).*
- *Todas las personas que intervienen en la comunicación interpersonal son, de una u otra manera, participantes activos. Se trata entonces, de una relación de "toma y daca" en la que los interlocutores asumen diferentes papeles.*
- *La interacción se lleva a cabo mediante un intercambio de mensajes, en el cual cada participante ofrece a los demás un conjunto de señales para ser interpretadas.*

b) Comunicación No Verbal:

Refiere al intercambio de información basado en los movimientos del cuerpo, de la cara, de las manos, el lugar que los interlocutores ocupan en el espacio, los elementos que conforman la apariencia personal, la entonación de la voz, el ritmo y las inflexiones del discurso. Hay una serie de conductas no verbales implícitas en cada contexto que consiste en un conjunto de reglas correspondientes al sitio donde la interacción tiene lugar. Quizá la comunicación no verbal constituya la esencia del acto comunicativo interpersonal. De cualquier forma, la importancia de la conducta no verbal es más notoria a medida que avanza la ciencia de la comunicación".

3.1.4. CAPITAL HUMANO.

El recurso humano en la organización debe hoy adaptarse y ajustarse a los vertiginosos cambios que operan sobre las realidades que se enfrenta; este factor productivo es fundamental en la consecución de los objetivos institucionales y en la búsqueda de la mejor manera de mantener la competitividad. El cambio es parte de la contingencia y el que no se adapta perece. Las actuales condiciones que presenta la institucionalidad del SENAME y la redefinición de su estructura y competencia definida en la separación programática, genera el puente teórico con el trabajo a desarrollar. A continuación se

abordarán algunos tópicos de capital humano, definiciones y características de competencias entre otros elementos pertinentes de analizar para el adecuado funcionamiento de las organizaciones, en donde juega un papel crucial el desempeño que realicen sus integrantes.

3.1.4.1. Contextualización de Capital Humano.

La preocupación por cómo mejorar en materia de comportamiento o conductas humanas viene de muy antiguo. Alles (2005: 29) señala que la propia definición del término competencia, hace referencia a las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes. La Real Academia Española define el *talento* como *"un conjunto de dones naturales o sobrenaturales con que Dios enriquece a los hombres"*, es decir, refiere a dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia, etc., que resplandecen en una persona. Jericó (2001: 77,68) menciona la importancia de la voluntad para la puesta en práctica de las capacidades: el talento requiere capacidades juntamente con compromiso y acción, los tres al mismo tiempo, pues sí el profesional tiene compromisos y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias, no alcanzara resultados aunque haya tenido buenas intenciones. Si por el contrario, dispone de capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete con el proyecto, puede que alcance resultados. El único inconveniente es que su falta de motivación le impedirá innovar o proponer cosas más allá de las impuestas por su jefe. Si por el contrario, el profesional tiene capacidades y compromiso, pero cuando actúa ya ha pasado el momento, tampoco obtendrá los resultados deseados por la sencilla razón de que alguno se le ha podido adelantar.

3.1.4.2. La acción basada en Competencias.

Según Alles (2005: 32) señala que una de las leyes naturales del talento es que este obtiene los mayores resultados a través de la interacción. Si la organización facilita la

interacción, actuará como un efecto multiplicador. Si, por el contrario, en vez de facilitar, la limita, no sólo la compañía no innovará, sino que además correrá el peligro de que sus profesionales con talento no encuentren alicientes en su trabajo, y disminuyan su compromiso.

La gestión de hoy no es sólo producto de recursos financieros, tecnología e información, sino cada vez más se da relevancia a las personas que forma parte de los cuadros organizacionales. A éstos se les demanda la aceptación de desafíos, el despojo de sus seguridades interiores y los dogmas procedimentales que no favorecen la innovación, como también el entendimiento de las dinámicas observadas en el entorno las que son en esencia cambiantes, todo en el sentido de movilizarse en el presente para enfrentar inciertos futuros, inmersos en una organización donde no se es sólo un miembro sino, un actor relevante e influyente de la gestión.

Para la consecución de lo anterior, la opción es centrarse en la acción basada en las Competencias que presentan los integrantes de la organización, ya que a través de éstas se valora a la persona como un capital que es posible de optimizar en función de atributos que son perfectibles y superables.

El Capital Humano se entenderá como el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de los miembros de la organización que son posibles de adquirir con el entrenamiento, la educación y la experiencia.

Franco Mery Gallegos en su Artículo Gestión Humana Basada en Competencias (2000: 8-10) define la Competencia como una característica individual que se puede medir de un modo fiable, que se puede demostrar y que diferencia de manera sustancial a los trabajadores con un desempeño excelente de los trabajadores con un desempeño normal. Las competencias pueden dividirse en Diferenciadoras y de Umbral, siendo las primeras las características personales que distinguen un desempeño exitoso o sobresaliente, las segundas identifican el desempeño normal o adecuado siendo foco tradicional de los procesos de reclutamiento de las organizaciones. Cabe señalar que

no necesariamente con formación académica se alcanza la Competencia Diferenciadora.

Según Gallegos (2000: 9-10), las competencias operativamente pueden clasificarse en:

a) Competencias relacionadas con el **Saber**; las que identifican conocimientos técnicos y de gestión o de acción para la consecución de objetivos. Son posibles de optimizar.
b) Competencias Relacionadas con el **Saber Hacer**; las que identifican habilidades innatas o derivadas de la experiencia. Son posibles de optimizar.
c) Competencias relacionas con el **Ser**; las que identifican aptitudes personales, actitudes, comportamientos, personalidad y valores. Se traen a la organización.

Por otro lado, Fernández Guadalupe (2004:28) citando a Boyatzis que las competencias son una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo. Las competencias diferenciadoras son las que distinguen a un trabajador con actuación superior de un trabajador con actuación mediana. La competencias umbral o esenciales son las que se necesitan para lograr una actuación media o mínimamente adecuada. Las competencias diferenciadoras y umbral para un determinado puesto de trabajo provocan un patrón y norma para la selección del personal, para planificación de la sucesión, para evaluación de la actuación y para desarrollo personal.

3.1.4.3. Evaluación y Desarrollo de Competencias.

No todas las Competencias son desarrollables en el marco de un proceso de formación y/o capacitación, en este grupo se encuentran las relacionadas con el Ser, lo que le otorga importancia fundamental a los procesos de selección a fin de identificar algunas de esas competencias las que pueden ser disociativas para la misión del servicio o empresa que requiere contratar.

La evaluación de competencias es una herramienta de enorme importancia a la hora de mejorar la gestión de la organización, sin embargo, es muy improbable que los integrantes de ésta la acepten ya que asocian las competencias a una evaluación de funcionamiento con fines de toma de decisiones sancionadoras más que modificatorias para optimizar el trabajo; más a la supresión de empleado que a su máximo rendimiento para la organización. La evidencia teórica, más que empírica, señala la importancia de considerar las competencias y su evaluación con fines diagnósticos y de implementación de cambios en una nueva mirada a los cuadros de recursos humanos en la empresa, cualquiera sea su tipología y al igual como plantea Levy-Leboyer (1996:16), cuando determina que la importancia de las competencias en la evaluación de la experiencia profesional ha estimulado reflexiones y actividades que son parte ya de la de la concepción que este nuevo recurso humano debe interesarse en la mejora de su capacidad para la gestión.

El mismo autor señala que tradicionalmente se le ha dado importancia a títulos o diplomas obtenidos como formación previa, sin embargo, se entiende por teoría de competencias, que la experiencia profesional es la única forma de transitar tranquilo y propositivo en la gestión del “recurso humano moderno”. Levy-Leboyer (1996: 25), define que existen tres formas de desarrollar las propias competencias: antes de la vida activa en la llamada formación previa, que corresponde a la preparación específica para el desempeño de un rol laboral, incluye todo el proceso de instrucción donde algunas competencias incluso son instruidas como un decálogo de prácticas o procedimientos estandarizados; un segundo tipo de desarrollo corresponde al que se verifica durante la vida activa, a través de los cursos y estrategias de capacitación; y una tercera, mediante la vida activa, en este grupo se integran las aportaciones individuales y cobran relevancia las flexibilidades y claridades que las “competencias del Ser” pueden integrar a la gestión institucional.

Considerar la evaluación de las competencias, que no son de una formación sino de una experiencia, pone de manifiesto que la división entre un período en que se aprende y uno en que se aplica lo aprendido es una noción caduca, ya que nunca se deja de

aprender, o como señala Levy-Leboyer (1996:24), todas las experiencias son susceptibles de constituir ocasiones de aprendizaje. Hacer referencia a las competencias y además, a los saberes y a los conocimientos e intentar identificarlas y confeccionar listas con éstas y aquellas, permite concluir que la experiencia es en esencia formativa y que las competencias se pueden adquirir a lo largo de toda la vida. Las experiencias concretas obtenidas del ejercicio y el desarrollo de una función, del asumir responsabilidades y tomar decisiones en la resolución de problemas concretos aportan competencias que la mejor enseñanza jamás podrá entregar. Las aptitudes y rasgos de personalidad son características individuales que explican y justifican el comportamiento de cada uno, en todas las situaciones posibles; las competencias dependen de situaciones más específicas y están ligadas a sectores y contextos más acotados, incluso a un lugar y momento específico, en este sentido también se puede hablar que las competencias pueden ser amplias, como por ejemplo saber dirigir un grupo o equipo de trabajo; dirigirlo en condiciones estresantes es más acotado.

La noción de etapas en el desarrollo profesional resulta menos importante que la idea de evolución de las competencias requeridas para un determinado puesto a medida que las condiciones del ejercicio del mismo y el entorno van cambiando. Es así que diagnosticar las competencias adquiridas es importante, pero más lo es concretar las competencias a fin de poder predecir las que pueden ser adquiridas, extendiendo el análisis a las condiciones individuales y del entorno que las favorecen.

Concretamente se entenderá por Competencia, lo señalado Levy-Leboyer (1996:108), como repertorios de comportamiento que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hacen eficaces en una situación determinada; estos comportamientos son observables en el cotidiano del trabajo e igualmente deben ser en un test. Con ello, las competencias ponen en práctica, en forma integrada; aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos; como una relación entre características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo una tarea u objetivo bien acotado. Cuando una persona realiza cualquier acción, sea laboral o relacionada con su vida privada, en todos los casos despliega sus características de personalidad o competencias.

Para analizar cómo se desarrollan las competencias o las características de la personalidad se encuentran en lo profundo de cada uno y se ponen en evidencia cuando son llevadas a la acción; es decir, que es posible ver las competencias de una persona (analizarlas y evaluarlas) a través de sus comportamientos. Cuando una persona realiza cualquier acción, sea laboral o relacionada con su vida privada, en todos los casos despliega sus características de personalidad o competencias, de acuerdo con la definición dada en esta obra.

El termino formación a partir de la definición de “formación” que según la tercera aceptación del Diccionario Español (2000:985) significa dar a alguien preparación intelectual, moral o profesional, y, en la cuarta aceptación de la misma obra: “dar desarrollo a algo”. Por lo tanto, la formación sintetiza las diversas actividades que debe encarar una organización para la transmisión de conocimientos y el desarrollo de competencias con el objetivo de lograr una mejor adecuación persona-puesto en su personal, en referencia tanto al puesto que cada persona ocupa actualmente como al que ocupará en el futuro. Levy-Leboyer (1996:118,126), como metodología, la formación implica tanto la capacitación en materia de conocimientos como las actividades de formación derivadas del co-desarrollo, el coaching y el autodesarrollo a través de guías respetivas y su inclusión en la intranet de la organización. La capacitación o formación de una persona, ya sea en conocimientos concretos-por ejemplo, un idioma-o en competencias, ya se trate de una actividad formativa o de un programa de desarrollo, siempre deberá ser con relación a las necesidades de la organización y en particular del puesto ocupado por el/los participantes o el que ocupará/n en un plazo de terminado.

3.1.4.4. Modalidades para el desarrollo de Competencias en la Organización.

Para Argyris (2000: 55) toda empresa que aspire a triunfar depende del aprendizaje; sin embargo, la mayoría de las personas no saben cómo aprender. Este comentario hace referencia al conocimiento, pero esto se verifica aún más cuando las personas deben modificar comportamientos para desarrollar competencias. De acuerdo con el grado de

eficacia en el mejoramiento de competencias, Argyris (2000: 57) propone tres perfiles de propuesta para el desarrollo de competencias:

En primer lugar el *Autodesarrollo dirigido,* trata de actividades que, si bien la organización puede sugerirlas como convenientes para el desarrollo de tal o cual competencia, el empleado las lleva a cabo sólo por su propia iniciativa.

Las técnicas para el autodesarrollo, responden a una serie de actividades que se realizan fuera del ámbito del trabajo y que no se relacionan con la vida laboral de las personas. Si bien hablamos de *autodesarrollo dirigido*, consiste en la realización de actividades que el empleado lleva a cabo por su propia iniciativa, aunque la organización puede sugerirlas como convenientes para el desarrollo de determinadas competencias. El papel que tiene la organización en este grupo de actividades es el de hacer tomar conciencia a los empleados sobre la necesidad de autodesarrollo, brindarles información sobre cuáles son las competencias que cada uno debe desarrollar y, por último, ofrecerles oportunidades e información acerca de las diversas actividades que podrían realizar para lograrlo.

En segundo lugar, *el Coaching*, término utilizado profusamente en la actualidad. Tiene relación con el desarrollo de competencias donde se requiere un tipo determinado de coaching: aquel que permitirá el desarrollo de la/s competencia/s que se deseen desarrollar. Para ello, el coach debe reunir ciertos requisitos específicos, uno de ellos muy importante: ser un referente en la competencia a desarrollar. Es en este punto que el coaching para el desarrollo de competencias se diferencia de otras prácticas que utilizan la misma denominación. Es muy importante, a su vez, el rol coach que pueda ejercer el jefe directo de la persona. Por tanto, un buen paso para el desarrollo de competencias está dado por el rol de los jefes en el desarrollo de competencias, que se han denominado *jefes como coach*.

Un jefe cumple diversos roles dentro de una organización, uno de ellos es, y sería deseable que así fuese en todos los casos, pasar de ser sólo una persona que dirige a

ser líder de empleados, y dando un salto hacia adelante, líder de equipos. Parafraseando la obra de Esteve Carbó Ponce (2000: 61) donde plantea que un líder, al igual que un director de orquesta, podrá realizar un trabajo de síntesis, haciendo que los diferentes equipos funcionen al compás, coordinadamente, actuando juntamente, con armonía, de manera que del esfuerzo del colectivo se obtenga el resultado esperado. De alguna forma se puede afirmar que la función de un mando es la de gestor de la arquitectura social y humana.

Con ello, el coach hace referencia a entrenamientos en la tareas, acompañado por una evaluación continua, apoyo y consejos personales. Además, enfatiza en los entrenamientos intensivos a una o varias personas por otra cuyas capacidades son indiscutidas. La figura del coach, dice que debe ser una persona con altas capacidades, probadas ante sí mismo, ante sus pares y públicamente.

El o la coach debe tener la capacidad para trasmitir esa competencia. No todas las personas, aún con un alto grado de la competencia, pueden desarrollar a otras; para ello deben poseer otras competencias, en especial la denominado “Desarrollo de las personas”.

En tercer lugar, *el codesarrollo*, el término desarrollo, como se define anteriormente refiere a las acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o se prevé que ocupe más adelante. Según Seco (1998: 34) el prefijo *Co*, es un prefijo latino que significa unión o compañía. En síntesis codesarrollo, para el autor, son las acciones que de manera conjunta realiza el sujeto que asiste a una actividad de formación guiado por su instructor para el desarrollo de sus competencias. Muchas veces son los nombres clásicos que se le dan a los cursos de capacitación o formación.

3.1.4.5. Modelo de Competencias y Gestión por Competencias.

Según Seco (1998: 35) manejarse dentro de un modelo de competencias facilita el desarrollo del personal clave y la confección de los respectivos planes de sucesión, a través de la evaluación por competencias en los sistemas regulares de evaluación del desempeño, o bien como resultado de una evaluación puntual de competencias para detectar necesidades de desarrollo, o como consecuencias de la administración de evaluación de 360 grados, es posible:

- Identificar personas con alto potencial de desarrollo.
- Identificar personas con una baja adecuación al puesto y cuyo desarrollo sea factible.
- Identificar personas en condiciones para ocupar otros puestos en función de las competencias requeridas por estos.
- Confeccionar planes de sucesión de posiciones clave.
- Planear las carreras de estos individuos.

La gestión por competencias, que plantea Alles (2005: 176) alude a que tiene un rol protagónico en el desarrollo de los recursos humanos materializado en planes de carrera y planes de sucesión en base a las competencias de los puestos y de los individuos que los ocupan o los ocuparán en el futuro.

El contexto impone condiciones y las organizaciones, a su vez, lo modelan. Es un juego dialéctico que se produce entre ambos y los enriquece. Las organizaciones tienen que poseer capacidad para reaccionar y adaptarse y, en la misma medida, necesitan capacidades para cambiar y adecuar el entorno en función de sus propios requerimientos. Algunos de los grandes desafíos según Alles (2005:225) refieren a:

- Promover la generación de conocimiento y ponerlo a disposición de todos los actores de la organización.

- Desarrollar habilidades y actitudes que faciliten el trabajo, así como el aprendizaje en entornos virtuales.

Lo anterior también implica preparar a las personas para; aprender en la acción, para ser precisos, como lo señala Gore (1998: 24) meterse en el hacer y educarse uno mismo antes de saber qué es lo que estamos tratando de aprender. Además de predisponerse para la autoinstrucción, conducir efectivamente en contextos de cambio continuo, acceder a información a través de redes informáticas, seleccionar información relevante para la toma de decisiones, comunicarse y trabajar productivamente en entornos virtuales, conducirse en entornos multidisciplinarios y multiculturales y ejercer influencia más allá de las jerarquías, tal como señala Sen (2004: 2) *"la significativa transformación que ha ocurrido en los últimos años de dar un mayor reconocimiento al papel del "capital humano" ayuda a entender la pertinencia de la perspectiva de las capacidades. Si una persona llega a ser más productiva en la producción mediante una mejor educación, una mejor salud, etcétera, no es absurdo esperar que también pueda dirigir mejor su propia vida y tener más libertad para hacerlo. Ambas perspectivas ponen a la humanidad en el centro de la atención"*.

3.1.4.6. Competencias para el ejercicio del cargo de jefatura al interior de una Organización.

El desafío de promover la generación de conocimientos disponibles para todos exige pensar en la organización como sujeto de aprendizaje. Es decir, un sistema capaz de reconocer, incorporar y adaptar la información del contexto que le permita actuar eficazmente y sobrevivir. Si bien esto es una capacidad inherente a las organizaciones (sin ella no podrían responder al medio y sucumbirían), su aplicación se ve generalmente limitada por obstáculos propios de a particular dinámica organizacional.

Es importante consignar, lo planteado por McCauley (1989: 23) en cuanto a los elementos a tener en cuenta para el ejercicio de un cargo de jefatura al interior de una organización, siendo dieciséis las competencias identificadas;

Tabla N° 1

Competencias para el ejercicio de un cargo de Jefatura.

Primera	Ser una persona de muchos recursos: saber adaptarse a las circunstancias cambiantes y a menudo ambiguas; capaz a la vez de pensar estratégicamente y de tomar decisiones acertadas bajo presión; capaz de poner a punto sistemas de trabajo complejos y de adoptar conductas flexibles de resolución de problemas; capaz de trabajar eficazmente con los mandos superiores para tratar los problemas de gestión complejos.
Segunda	Hacer lo que se debe: persevera y se concentra ante los obstáculos; asume sabiendo lo que es necesario y sigue adelante; es capaz de trabajar solo y es también capaz de aprender de los demás en caso de requerirse.
Tercera	Aprender de prisa: domina rápidamente nuevos saberes técnicos
Cuarta	Tener espíritu de decisión: prefiere actuar con rapidez y de forma aproximativa antes que lentamente y con precisión en numerosas situaciones de dirección
Quinta	Dirigir a Subordinados: delega eficazmente en sus subordinados, procura amplias oportunidades y da muestra de justicia en las materias propias de la función.
Sexta	Crea un clima propicio para el desarrollo: multiplica los retos para crear un clima que favorezca el desarrollo de los subordinados.
Séptima	Hacer frente a los subordinados con problemas: obra con decisión y equidad cuando trata problemas de los subordinados.
Octava	Estar orientado al trabajo en equipo: lleva a cabo su trabajo dirigiendo a la vez el trabajo de los demás.
Novena	Contratar colaboradores con talento; para su equipo de trabajo.
Décima	Establecer o reestablecer buenas relaciones con los demás; sabe cómo establecer y mantener buenas relaciones de trabajo con colaboradores y grupos externos; puede negociar y regular los problemas de trabajo sin enajenarse las personas; comprende a los demás y es capaz de conseguir su cooperación dentro de relaciones no jerárquicas.
Onceava	Ser Humano y sensible: da prueba de interés sincero por los demás y de sensibilidad ante las necesidades de sus subordinados.
Doceava	Enfrentarse con sangre fría: es forme; confía en las opiniones basadas en los hechos; no censura a los demás por sus errores y es capaz de salir de situaciones embarazosas.
Treceava	Equilibrar el trabajo y la vida profesional: equilibra las prioridades del trabajo y las de la vida privada para que ni las unas ni las otras queden desatendidas.

Catorceava	Conocerse; tener una idea exacta de sus puntos fuertes y debilidades y está dispuesto a mejorar respecto de estas últimas.
Quinceava	Hacer que las Personas se sientan a gusto: se manifiesta afable y da muestra de buen sentido del humor.
Dieciseisava	Actuar con Flexibilidad puede adoptar comportamiento que a menudo son considerados opuesto, ser a la vez duro y compasivo, dirigir y dejar que los otros dirijan.

Fuente: Dignosing management development needs: an instrument based on how managers develop de Mccauley Lombardo (1989:23).

3.2. MARCO ANTECEDENTES.

3.2.1. EL SERVICIO NACIONAL DE MENORES.

La Ley N° 16.618, Ley de Menores de la República de Chile de 1967, señala que el Servicio Nacional de Menores SENAME, fue creado por la ley 2465 de 1979 y desde su inicio se consideró el referente de la política pública en materia de advenimiento de la participación Estatal más comprometida con los problemas de la infancia y tiene como referencia el Consejo Nacional de Niño, CONAME creado en el año 1967.

A partir de sus principios orientadores, según el sitio web del Servicio Nacional de Menores de Chile, señala que la actual misión del SENAME es *"contribuir al desarrollo del sistema de protección social de la infancia y adolescencia a través del ejercicio de derechos y la reinserción social y/o familiar de niños, niñas y adolescentes vulnerados en sus derechos e infractores de ley, mediante una red de programas ejecutados directamente o por organismos colaboradores del Servicio".*

Desde su creación, se han verificado algunos hitos legales y sociales que han afectado la naturaleza y alcances de la misión y que se traduce en el impacto que la ratificación de la Convención de los Derechos del Niño (CDN) de 1990 ejerció sobre la institucionalidad, con ello, el ejecutivo realizó algunos ajustes en materia legal que se enmarcaron en los esfuerzos modernizadores de los ´90 y que motivaron las reformas

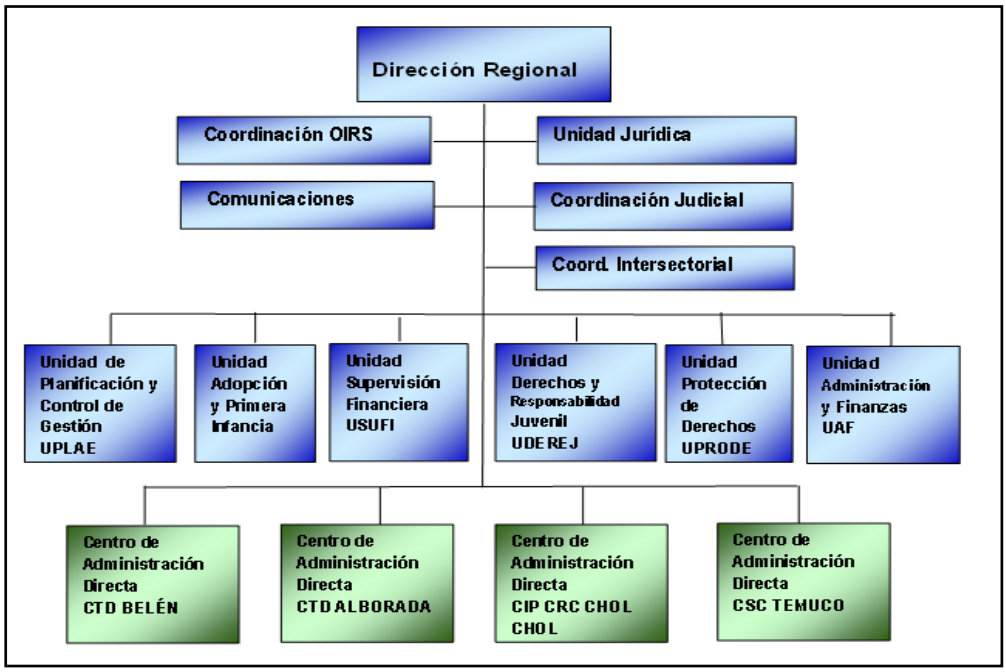
en materia de justicia, como; la Reforma Procesal Penal, la Ley 19968 de 2005 que crea los Tribunales de Familia, la Ley 20084 de 2006 que crea el sistema de Atención para Adolescentes Infractores de Ley, la Ley 20032 de 2005 que establece un nuevo sistema de atención a la niñez y adolescencia regulando a través de proyectos y concursos, las transferencias a las instituciones colaboradoras acreditadas, entre otras.

3.2.2. UNIDAD PENAL DE RESPONSABILIDAD JUVENIL EN LA REGIÓN DE LA ARAUCANÍA.

La situación regional del Servicio el cual es nacional y centralizado, presenta en la actualidad la estructura que se determina en la siguiente figura:

Figura N° 4

ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN REGIONAL.



Fuente: Informe Traspaso de Gobierno Dirección Regional de la Araucanía. SENAME Marzo 2010

En el Informe de Traspaso de Gobierno Dirección Regional de la Araucanía de Marzo 2010, el área de Responsabilidad Penal Juvenil de la Región de la Araucanía, refleja

una organización a cargo de un Coordinador de la Unidad, que depende directamente del cargo de Director Regional y los Supervisores Técnicos.

Los Centros de Administración Directa de la Araucanía dependen directamente del cargo de Director Regional siendo dos los establecimientos que reciben a jóvenes derivados de toda la región; uno de ellos el *Centro Privativo de Libertad de Chol Chol* corresponde a dos sistemas en uno, un *Centro de Internación Provisoria* que alberga a jóvenes con medida cautelar privativa, mientras se investiga la participación en el acto ilícito que se le imputa y un Centro de Rehabilitación Conductual Cerrado para aquellos que ya cuentan con sanción ejecutoriada por parte de tribunales, para ambos sistemas la atención es para jóvenes de ambos sexos. Complementa la oferta pública, el *Centro Semi Cerrado de Temuco* cuya función es ejecutar la sanción de internación semi cerrada con programa de reinserción social para jóvenes de ambos sexos de la región. A continuación se presenta una tabla que muestra la dotación del recurso humano que se desempeñan en dichos centros de administración directa:

Tabla N° 2

La dotación de recursos humanos.

	Cargo
Centro Semi Cerrado Temuco **Centro CIP CRC Chol Chol**	Director Jefe Técnico Jefe Administrativo Profesional Responsable de Caso Profesional Encargado de Redes Encargado Educativo (Profesor) Coordinadores Turno Diurno Coordinadores Turno Nocturno Educadores Trato Directo Diurno Educadores Trato Directo Nocturno Equipo Administrativo de soporte
Total Funcionarios CSC	**40 funcionarios**
Total Funcionarios	**113 funcionarios**

Fuente: Unidad de Personal CSC Temuco 2011.

La normativa vigente dada por la ley 20032 de 2005 de Transferencias de Subvención y la ley 20084 del 2006, señala que SENAME establece convenios con Instituciones Acreditadas para la ejecución de las sanciones del marco penal adolescente, que no corresponden a medidas privativas de libertad, proyectos que tienen un tratamiento licitatorio y que están compuestos básicamente por profesionales del área social con la estructura de administración a cargo de un Director, Jefes Técnicos, Delegados de las Medidas que corresponda y equipo de soporte administrativo. La siguiente tabla da cuenta de la oferta programática al mes de Diciembre 2010 de la Región de la Araucanía, en la que se identifican claramente ese tipo de proyectos:

Tabla N° 3

Red Regional de Justicia Juvenil a Enero 2010.

N°	PROGRAMA	INSTITUCIÓN	COBERTURA	Radio de Acción
1	MCA Weche Pullukelem	ONG PROYECTA	55	Malleco
2	MCA Tierra de Esperanza	Fund. Tierra de Esperanza	74	Cautín Centro
3	MCA Lacustre	CIEM Villarrica	22	Lacustre
4	SBC Malleco	CODENI	65	Malleco
5	SBC Adeluwn	CIEM Villarrica	112	Lacustre
6	ASR Chol Chol	ADRA	102	Regional
7	PSA Weliwen	Fundación la Frontera	60	Malleco
8	PSA Temuco	Fund. Tierra de Esperanza	50	Cautín Centro
9	PSA Lacustre	CIEM Villarrica	40	Lacustre
10	PLA Weche Pullukelem	ONG PROYECTA	14	Malleco
11	PLA Tierra de Esperanza	Fund.Tierra Esperanza	17	Cautín Centro
12	PLA Lacustre	CIEM Villarrica	10	Lacustre
13	PLE Malleco	CODENI	90	Malleco
14	PLE Cautín Centro	Tierra de Esperanza	96	Cautín Centro
15	PLE Cordillera	Tierra de Esperanza	80	Malleco
16	PLE Antu Lafquen	CIEM Villarrica	90	Lacustre
17	CIP Chol Chol	Administración Directa	87	Regional

18	CRC Chol Chol	Administración Directa	45	Regional
19	CSC Temuco	Administración Directa	41	Regional
TOTAL POBLACIÓN OFERTADA			**1150**	

Fuente: Unidad Base de datos SENAINFO. SENAME. Enero 2010.

3.2.3. NUEVA INSTITUCIONALIDAD DE SENAME.

En la actualidad, el Servicio se encuentra en un proceso de reestructuración, donde el Ministerio de Justicia citado en el Documento Antecedentes de Nueva Institucionalidad de SENAME enviado a las Asociaciones de Funcionarios (2009: 36-40), propone lo siguiente:

a) Creación de un Nueva Institucionalidad: dos instituciones totalmente independientes, el Servicio Nacional de Derechos de Niños, niñas y adolescentes y el Servicio Nacional de Responsabilidad Penal Adolescente. Los Servicios de adopción se dejan incorporados al primero de ellos, creándose además, el Consejo de adopciones como instancia de asesoría en la materia para el jefe superior de este Servicio.

b) Profesionalización de la Gestión: Esto a través de la creación de cargos de Sub-directores ejecutivos Nacionales y Regionales para ambos Servicios.

c) Mejorar la Transparencia en el Contrato de los Servicios: esto a través de la creación de un consejo superior de licitaciones.

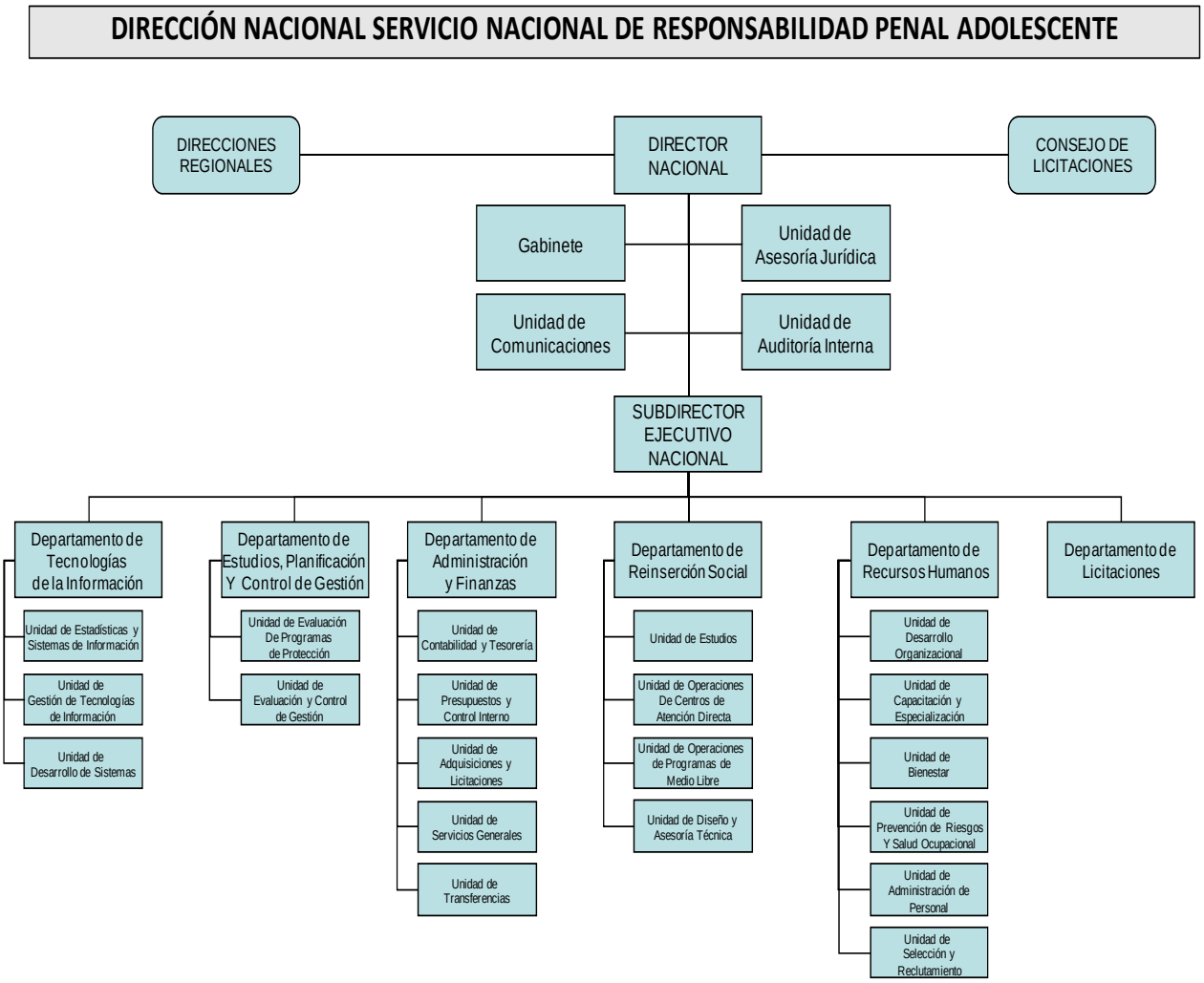
d) Modernización: a través de la reorganización de Servicios trasversales y la creación del Departamento de Tecnología de Información.

e) Optimización de la función de la función Principal: mediante la reorganización y profesionalización de los respectivos departamentos técnicos.

La Nueva institucionalidad propuesta en lo referido al Servicio Nacional de Responsabilidad Penal Adolescente: se presenta en el siguiente organigrama:

Figura N°5

Organigrama Dirección Nacional Servicio Nacional de Responsabilidad Adolescente.



Fuente: Ministerio de Justicia. Antecedentes de la Nueva Institucionalidad de SENAME, 2009. p 40.

3.2.4. DESCRIPCIÓN DE LOS PRINCIPALES CARGOS DE LAS UNIDADES DE ANÁLISIS DEL ESTUDIO.

A continuación se señalan los principales cargos, objetivos y funciones con respecto a las unidades de análisis del estudio, las que corresponden a personal de; la Dirección Regional, Centros de Administración Directa y Proyectos Acreditados.

3.2.4.1. DIRECCIÓN REGIONAL.

El informe traspaso de gobierno de la Dirección regional de la Araucanía de SENAME (2010:75, 119-122) describe el objetivo y las principales funcionales de los cargos vinculados a la Unidad de Justicia Juvenil de la Región de la Araucanía de SENAME:

- **Coordinadora Judicial**:

Responsable de realizar las labores de coordinación entre las diferentes entidades participantes en el procedimiento procesal penal juvenil.

Funciones:

a) Recepcionar las citaciones a audiencia que involucren a un menor de edad, reiterando la orden de ingreso a red SENAME.
b) Recepcionar las Actas de audiencia realizadas en los tribunales de Garantía que digan relación con un menor de edad en que deba hacerse derivación ya sea por suspensión condicional, para sanción principal o accesoria.
c) Derivar a los jóvenes a los programas para suspensión condicional, para sanción principal o accesoria.
d) Recibir y reenviar los Programas de Tratamiento Individual para aprobación a los tribunales de Garantía.
e) Coordinar, previa autorización del tribunal respectivo, las salidas de los jóvenes ingresados en centros a sus audiencias, exámenes médicos, peritajes para declarar en fiscalía.
f) Coordinar la realización de exámenes de Discernimiento.

g) Mantener estrecha relación con programas de sanciones y cautelares en el medio libre para corroborar el cumplimiento de las sanciones o los quebrantamientos.
h) Derivar las solicitudes del Ministerio Público de los Informes Técnicos.
i) Certificar los ingresos a los programas, egresos por cumplimiento y por remisión.

- **Coordinador Unidad Justicia Juvenil.**

El cargo implica diseñar, elaborar y evaluar el plan de supervisión según las orientaciones dadas por el Departamento Técnico en su región.

Funciones:

a) Establecer y presidir las reuniones técnicas con su equipo de supervisores.
b) Establecer y presidir las reuniones de estudio, análisis con los/as Directores/as y Jefes/as Técnicos de los Centros de Administración Directa pertenecientes a la línea de Responsabilidad que se encuentran en su región.
c) Diseñar y presidir las mesas técnicas regionales con el circuito de atención de la red.
d) Elaborar los documentos técnicos necesarios para el/la Director/a Regional cuando este lo demande.
e) Evaluar el desempeño funcionario de su equipo de trabajo.
f) Participar en todas las reuniones que se le convoquen.
g) Generar en coordinación con los/as otros/as Coordinadores/as los requerimientos, para los proyectos de presupuesto de su región.

- **Supervisor Técnico Unidad Justicia Juvenil.**

El cargo implica desarrollar las actividades definidas en el plan de asesoría, capacitación y monitoreo de los programas y Centros asignados.

Funciones:

a) Elaborar su plan de supervisión de los programas que se le asignan, estableciendo para ello, objetivos, metas indicadores y medios de verificación.
b) Asesorar y evaluar la gestión técnica administrativa de los programas a su cargo.

c) Analizar la información recabada en el proceso de supervisión y establecer sus resultados en un informe de gestión.
d) Participar en las mesas técnicas convocadas por su unidad con los distintos organismos que ejecutan los programas en su región.
e) Retroalimentar periódicamente a sus supervisados a fin de corregir las desviaciones encontradas y potenciar las buenas prácticas detectadas.
f) Retroalimentar al nivel central de los resultados de los procesos en las prácticas de supervisión y asesoría.
g) Difundir información, protocolos u otros documentos del departamento técnico a sus supervisados.
h) Mantener las carpetas de cada centro o proyecto con toda la información del proceso de supervisión.

3.2.4.2. CENTROS DE ADMINISTRACIÓN DIRECTA.

La determinación del objetivo de los cargos y sus principales funciones, se encuentra definido en las Orientaciones Técnicas SENAME (2010:)

- **Director de Centro.**

Responsable de la administración técnica y administrativa, velará por el cumplimiento de las normas aplicables al Centro y deberá adoptar todas las medidas necesarias para asegurar su normal y eficiente funcionamiento. Asimismo, será el responsable de la coordinación con los sectores involucrados en la reinserción social de los adolescentes.

Funciones:

1. Velar por el respeto de los derechos de los adolescentes sujetos de atención del Centro
2. Cumplir y hacer cumplir la normativa legal en los aspectos técnicos, administrativos y financieros atingentes al Establecimiento.

c) Representar al Centro ante las instancias internas del Sename, y ante las instituciones estatales y privadas.

d) Elaborar y supervisar la ejecución del Proyecto de Funcionamiento del Centro, y las actividades que se deriven de aquél, coordinándose con los encargados de las áreas técnicas y administrativas para asegurar el normal funcionamiento del Establecimiento.
e) Supervisar que la gestión administrativa y técnica cumpla con los plazos establecidos, tanto por la Dirección Nacional como por las instituciones vinculadas a la gestión del Centro, enviando toda la documentación necesaria en forma completa y oportuna.

- **Jefe Técnico Centro Administración Directa.**

Responsable de planificar, coordinar y evaluar las acciones de intervención técnica con los adolescentes, asegurando que sea acorde a la etapa de desarrollo en la que se encuentra y que se ejecute el marco del respeto a sus derechos.

Funciones:

a) Velar por el cumplimiento de las medidas dispuestas por los tribunales correspondientes, como también que los adolescentes mantengan una comunicación fluida con sus familias y defensores.
b) Coordinar e implementar las actividades escolares, de capacitación, recreativas, formativas, de atención individual y familiar con los adolescentes.
c) Salvaguardar el mantenimiento de la disciplina interna.
d) Mantener información estadística actualizada relativa a los datos personales de los adolescentes, además de la dinámica de ingresos y egresos garantizando que sea con resguardo de la intimidad de los jóvenes.
e) Asegurará que se mantenga actualizado el expediente de ejecución y los datos del Senainfo, así como de otros documentos y registros relacionados de cada adolescente ingresado/a.
f) Participa en la redacción y elaboración del proyecto del centro.
g) Lidera proceso de elaboración, ejecución y evaluación del Código de Convivencia.
h) Participa en audiencias judiciales cuando sea requerido.

i) Diseño, ejecución y evaluación permanente de actividades de intervención programadas en el Plan Intervención Individual (PIII y en el Plan de Intervención Especializado (PIE).
j) Planificar y desarrollar estrategias metodológicas a partir del análisis global de las necesidades de los adolescentes adscritos al centro.
l) Supervisa diseño, ejecución y evaluación de PII y PIE.
m) Asesora técnicamente la intervención de los equipos técnicos a través de reuniones periódicas.
n) Planifica y coordina las reuniones técnicas de los equipos para el análisis de casos.
ñ) Interviene directamente en casos de crisis o cuando se evalúa pertinente.

- **Encargado de Caso.**

Encargado de la intervención global de los adolescentes, lidera el diseño, ejecución y evaluación del PIE. Elabora informes solicitados por el tribunal. Asegura a intervención personalizada en el contexto de las redes sociales y familiares.

Funciones

a) Participar de la evaluación inicial (evaluación diagnóstica) para la elaboración de PII (en las dimensiones individual, familiar y social-comunitaria), con la asesoría del jefe técnico del centro y el asesor técnico cuando corresponda.
b) Revisar y analizar los antecedentes en el proceso de ingreso y profundización diagnóstica del PIE.
c) Diseñar y evaluar periódicamente el PIE de cada adolescente a su cargo.
d) Es el responsable del seguimiento a los compromisos establecidos en el PII de cada adolescente, y de elaborar y remitir los informes sobre el estado de avance de cada PII al Tribunal correspondiente.
e) Participa en audiencias judiciales cuando sea requerido.
f) Supervisa y controla en terreno y en el centro las actividades asociadas al PII y al PIE.
g) Se entrevista con los actores involucrados en el PII y el PIE, por ejemplo, el profesor del colegio, los educadores de trato directo, la familia, etc., para hacer seguimiento

del nivel de cumplimiento de los objetivos definidos y realizar intervenciones de apoyo que se requieran.

h) Resguarda que los antecedentes que deban estar en el expediente de ejecución individual estén al día y completos.
i) Solicita la asistencia del jefe técnico y del profesional de intervención especializada, cuando corresponda, a objeto de orientar y apoyar la intervención con casos que lo requieran.
j) Acompaña y asiste al adolescente y su familia en su integración a servicios y programas de la red.
k) Lidera reuniones de Análisis de Caso.
l) Se coordina con los miembros del equipo, los actores del sistema judicial, defensoría y todas las instituciones que sea pertinente para el desarrollo del PII y PIE.
m) Retroalimenta el diseño y las estrategias de trabajo del programa de reinserción social.
n) Mantiene informado al jefe técnico y al director del centro de la evolución de los procesos a su cargo.
ñ) Colaborar en la elaboración del proyecto de funcionamiento del centro del centro a partir de su experiencia de intervención directa.

- **Educador de Trato Directo.**

Funciones:

a) Participar en la profundización diagnóstica del PIE.
b) Responsable del cumplimiento del plan de actividades programado para cada casa, en horario diurno.
c) Colaborar en el diseño, ejecución y seguimiento de los objetivos planteados en el PIE de cada adolescente.
d) Acompaña la asistencia y motiva la participación del adolescente en las actividades del programa socioeducativo del centro.
e) Implementar de talleres grupales de carácter formativo (derechos, sexualidad, responsabilización, desarrollo personal, etc.)

f) Observar y registrar de manera diaria las situaciones más relevantes que suceden en el turno.
g) Contribuye en su acción cotidiana a la labor formativa-educativa del adolescente, especialmente en el ámbito de responsabilización que cada joven debe desarrollar respecto del ilícito que se le imputa o por el cual fue sancionado.
h) Contribuye en su acción cotidiana a la labor formativa-educativa de cada joven, tendiente a habilitarlo de manera positiva para su posterior reinserción social.
i) Observa y registra de manera diaria los avances o dificultades detectadas del joven en la consecución de los objetivos de su PIE.
j) Resguardar y propiciar el respeto por aspectos normativos en la convivencia diaria e interviene en situaciones de conflicto, considerando para ello la utilización de Código de Convivencia.
k) Participar del Comité de Disciplina.
l) Acompañar y supervisar a los jóvenes en actividades recreativas, culturales o formativas fuera del centro.
m) Participar de reuniones de análisis de casos, con el objeto de monitorear y reportar respecto del estado de avance o dificultades detectadas en la consecución de los objetivos de cada PIE. Realiza propuestas para abordar y/o superar las dificultades detectadas y también para mantener y/o consolidar los logros alcanzados
n) Apoyar a los jóvenes a su cargo en el desarrollo de las actividades escolares y refuerza la adquisición y consolidación de los aprendizajes.
o) Colaborar en la elaboración del proyecto de funcionamiento del centro a partir de su experiencia de intervención directa.

3.2.4.3. PROYECTOS ACREDITADOS.

Las Resolución Exenta 0246 del 20 de enero de 2010 del Servicio Nacional de Menores que aprueba las Orientaciones Técnicas específicas para el tipo de Proyecto o Sanción (Libertad Asistida Especial) determinan el objetivo general del cargo y las funciones principales, siendo estas las siguientes para cada cargo:

- **Director del Programa o Proyecto.**

Su función principal es la planificación el monitoreo permanente de la gestión en los ámbitos administrativos, financieros técnicos del proyecto. Por su parte, en el rol de Director del proyecto, deberá representarlo en las instancias intersectoriales correspondientes, así como desarrollar los convenios pertinentes para el trabajo en red con las instituciones presentes en el territorio de cobertura del proyecto.

Funciones:

a) Responsable de la redacci6n elaboración del proyecto del programa
b) Planificación anual, coordinación supervisión de las acciones, procedimientos técnicos administrativos que involucran el funcionamiento del centro.
c) Elaboración de informes de evaluación periódica de sistematización, ya sea implementándola directamente o supervisando el proceso
d) Control de gestión (recuso humano financiero)
e) Evaluación y/o monitoreo permanente del cumplimiento de los objetivos del proyecto (evaluación del cumplimiento de metas, evaluaciones de personal)
f) Desarrollo de una gestión que garantice el trabajo en equipo
g) Supervisión de los informes evacuados por los delegados del centro
h) Desarrollo de coordinaciones, convenios y/o gestionar acciones pertinentes para garantizar el acceso de los jóvenes las políticas programas sociales de sus comunas
i) Mantención actualizada del catastro de la red intersectorial.
j) Representación del proyecto frente los actores del sistema judicial, Defensoría, Fiscalías u otras instancias, cuando ello sea pertinente para la buena gestión del centro.

- **Jefe Técnico Programa.**

Corresponderá a un profesional de las ciencias sociales o de la educación con sólidas aptitudes para la supervisión y la asesoría técnica de casos. En su rol deberá documentar experiencia en intervención con infractores de ley penal. En su rol deberá ser capaz de poseer una visión global de la intervención, de las necesidades y

características de los sujetos de atención a fin de generar ofertas que atienan las necesidades de los usuarios.

Funciones:

a) Participación en la redacción elaboración del proyecto del centro.
b) Participación en la gestión de redes trabajo intersectorial.
c) Participación en audiencias judiciales cuando sea requerida su presencia.
d) Diseño, ejecución evaluación permanente de actividades de intervención programadas en el PII.
e) Planificación desarrollo de estrategias metodológicas partir del análisis global de las necesidades de los/las adolescentes adscritos al programa.
f) Participación en entrevistas de evaluación inicial para la elaboración del PII.
g) Supervisión del diseño, ejecución evaluación de PII.
h) Asesoría técnica de la intervención de los delegados través de reuniones periódicas.
i) Planificación coordinación de las reuniones técnicas del equipo en lo que respecta al análisis de casos.
j) Intervenciones directas en casos de crisis cuando se evalúa pertinente.

- **Delegado de Medida o Programa.**

Su función principal es facilitar el proceso de intervención través de un vínculo significativo en un trabajo en terreno el control y supervisión del/la adolescente a través de la ejecución de un Plan de Intervención Individual de todas las acciones que ello implica.

Funciones

a) Recepción análisis de antecedentes para el ingreso (visita tribunales, coordinaciones con defensoría, fiscalías y/o similares cuando sea pertinente).
b) Participación en audiencias judiciales cuando sea requerido.
c) Evaluación inicial (evaluación diagnóstica) para la elaboración de PII y la elaboración del plan de acción, PIE con la asesoría del jefe técnico del centro.
d) Diseño, ejecución y seguimiento del PII y del PIE en acuerdo con el/la adolescente.

e) Supervisiones controles en terreno en la sede del programa.
f) Entrevistas periódicas con los actores involucrados en el PII.
g) Redacción presentación de los informes solicitados.
h) Mantención actualizada (al día) del expediente de ejecución individual.
i) Solicitud de la asistencia del jefe técnico del equipo cuando la intervención con un caso en particular lo requiera.
j) Presentación periódica de los PII para el análisis de equipo.
k) Coordinaciones con los miembros del equipo. los actores del sistema judicial, defensoría todas las instituciones que sea pertinente para el desarrollo del plan de intervención.
l) Acompañamiento en derivaciones del adolescente a servicios y programas.
m) Información permanente al jefe técnico y al director del centro de la evolución de los procesos su cargo.
n) Colaboración en la elaboración del proyecto del centro partir de su experiencia de intervención directa.

3.2.5. LA IMPORTANCIA DEL ROL DEL COORDINADOR JUDICIAL DE SENAME.

Si bien, la figura del coordinador judicial no está contemplada en la Ley, pero mediante el auto acordado N° 91 de la Corte Suprema de la República de Chile (2007: 25-29), se pone en marcha su labor en los tribunales del país que llevan causas de jóvenes infractores/as; existiendo uno por región y seis en la Región Metropolitana, quienes son supervisados por la Coordinación Judicial Nacional del SENAME.

Los principales aportes contenidos en las Orientaciones Técnicas del sistema de Atención a Infractores de ley de SENAME y lo señalado en el Informe de Traspaso de Gobierno SENAME Araucanía (2010:75), indica que las funciones del Coordinador Judicial dicen relación con la entrega de información relevante del joven a los tribunales, el vínculo del joven con el procedimiento judicial, su papel en las coordinaciones que deban adoptarse para el seguimiento y la derivación de los casos a los distintos programas; así también en su rol de intermediarios y facilitador del proceso,

el contacto con los/as jóvenes y las Instituciones Colaboradoras o Acreditados en el acceso a las complejidades del lenguaje jurídico en lo que concierne a las medidas como a las sanciones. Tal como lo describe el mismo documento (2010: 99), donde el 7º Juzgado de Garantía de Santiago, señala que *"la presencia del coordinador judicial del SENAME en la sala de audiencia, acorta la cadena de información para los jóvenes. El tiene toda la información, de internación, quebrantamiento; se facilita el trabajo para todos… es una herramienta esencial tanto en aplicación de medidas cautelares como en la ejecución de sanciones".*

Asimismo, la Corporación Opción, citado por el documento mencionado anteriormente (2010:91-92), refiere que *"la instalación del Coordinador Judicial, ha permitido un mejoramiento paulatino y sostenido a través de la relación existente de acceso a la información". "Destaca el ejercicio del coordinador judicial, como una aporte en la agilización de los trámites".*

3.2.6. AGENDAS REFORMA DE LA INSTITUCIONALIDAD DE LA INFANCIA.

Para dar coherencia a la presente investigación es fundamental contextualizar el entorno, el cual se da y desarrolla la acción del Servicio Nacional de Menores, institución que en el marco de la ley de Responsabilidad Adolescente, tiene a su cargo la administración de la Sanciones contempladas en este marco jurídico. Una eventual panorámica de las agendas intervinientes, permite identificar al menos la situación de las siguientes agendas en este temática:

3.2.6.1. Agenda de Gobierno.

Con el objetivo de analizar temas específicos que son considerados para la aceptación previa por parte de quienes son los Encargados de tomar las decisiones Gubernamentales en la temática de Infancia y adolescencia, a partir de temas específicos se identifican los siguientes:

a) Informe de Septiembre de 1999 del Grupo de Trabajo Interministerial de la Infancia y Adolescencia, el Gobierno de Chile Ministerio de Justicia, Documento de Trabajo Nueva institucionalidad para la Infancia y adolescencia en Chile, (2008: 2), hace referencia a lo conformado por los Ministros Sociales del Gobierno del Presidente Eduardo Frei Ruiz Tagle, concluye que se le debe dar a la Infancia una alta prioridad, conformándose una instancia al más alto nivel para orientar, articular y coordinar políticas y programas dirigidos hacia la infancia general en estrecha concordancia con la Convención de Nacional de los Derechos del Niño.

b) Grupo de Trabajo en el contexto de la Reforma y Modernización del Estado de Octubre (2001) elaborado por el Gobierno de Chile Ministerio de Justicia, Documento de Trabajo Nueva institucionalidad para la Infancia y adolescencia en Chile, (2008: 3), concluye la existencia de una brecha muy grande entre la realidad y los postulados de la CDN, por lo que se requiere una reforma del sistema legal y el establecimiento de una institucionalidad acorde a través de la creación del Ministerio de Asuntos Sociales, la creación de un Consejo de Ministros para la Infancia, creación de un Consejo Consultivo y la creación de un Servicio Nacional de Protección de Derechos de la Infancia y Adolescencia, como también, la creación de otra institución vinculada al sector justicia para el trabajo con Adolescentes Infractores de Ley.

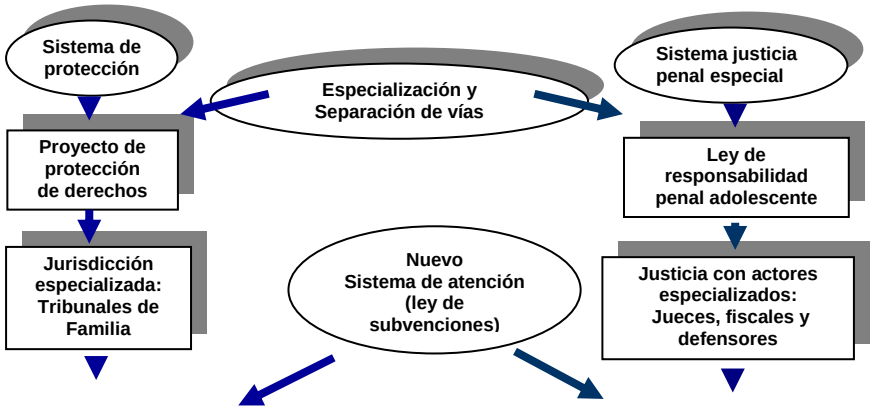
c) El ejecutivo ingreso el año 2005 a tramitación legislativa el mensaje Nº 309-352, el Gobierno de Chile Ministerio de Justicia, Documento de Trabajo Nueva institucionalidad para la Infancia y adolescencia en Chile, (2008: 4) correspondiente al Proyecto de ley de Protección de Derechos de la Infancia y Adolescencia, en periodo similar una nueva propuesta para el sistema de atención privado en estas materias hoy ley 20032 de transferencias y un nuevo sistema de atención para adolescentes infractores de ley que prosperó en la Ley 20.084 del 2007. El proyecto de ley de Protección de Derechos de la Infancia y Adolescencia, aún en trámite, separa concretamente las vías de lo proteccional

para aquellos niños y niñas vulnerados de derechos de aquellos vulneradores de derechos o infractores de ley. La intervención del Servicio desarrollará la oferta programática en forma directa o en concurso con organizaciones de la sociedad civil que integren su red, fundando su accionar en la prevención, promoción y protección de derechos evitando judicializar los casos y con una fuerte tendencia a las soluciones en el ámbito de lo territorialmente definido como local.

Lo anteriormente señalado se traduce en la propuesta que muestra la siguiente figura;

Figura N° 6

Propuesta Separación de Vías**.**



Fuente: Departamento de Derechos y Responsabilidad Juvenil SENAME 2007.

d) Propuesta del Consejo Asesor Presidencial para la Reforma de las Políticas de Infancia, 2006, el Gobierno de Chile Ministerio de Justicia, Documento de Trabajo Nueva institucionalidad para la Infancia y adolescencia en Chile, (2008: 5) refiere a la creación ya no es de una institucionalidad referida a un cambio sólo de normativas y creación y competencia de Servicios, sino de un sistema de protección social focalizado en los primeros años de vida, asignándole responsabilidad a MIDEPLAN en lo que respecta a la coordinación de diferentes ofertas y políticas públicas para este grupo objetivo. Es quizás el cambio más paradigmático propuesto y que fue la génesis del sistema de Protección Integral

la Primera Infancia Chile Crece Contigo, que en su evaluación práctica no incorporó las recomendaciones y alcances de las demás propuestas, por lo que al realizar un enfoque universal de política pública, descartó pronunciarse sobre la focalización del segmento de atención tradicional de la política de la infancia en situación de vulneración e infractores de ley.

e) Propuesta contenida en Informes 5º tomo 1 y 2 evacuado por Equipo Asesor SENAME, Tomo 1 y 2. (2008:15) en torno a estado de situación del Servicio y propuesta de Reforma que en lo medular señala la conveniencia de adaptar la institucionalidad que mantiene lógica legal y administrativa, según Decreto ley 2465, más algunas adecuaciones en el marco de la Reforma General al sistema de Justicia en Chile que ha generado brechas de gestión y cobertura que son coincidentes con las otras opiniones expresadas. El extenso trabajo estable las recomendaciones y aventura una nueva composición de un Servicio que cuente a través de la separación de vías donde lo proteccional quede separado de lo infraccional y donde la composición de los cuadros de dotación de funcionarios se acerque lo más posible a dotaciones suficientes en cantidad y calidad por lo que identifica perfiles y competencias de sus autoridades y funcionarios.

f) Mejoramiento Seguridad Ciudadana. Integrado en el Plan CHILE SEGURO. Plan de Seguridad Pública Ministerio del Interior. (Junio 2010:2-4). Que determina cuatro ejes de gestión e implementación tendientes a generar una mayor efectividad en el control de la delincuencia y referida a la creación de programas de prevención con concurso y apoyo de los gobiernos locales y de la sociedad civil, control policial, efectividad de las instituciones intervinientes básicamente el Ministerio Público y reforma al Código de Procedimiento Penal.

3.2.6.2. Agenda Política.

En relación a los problemas o temas de interés público y político, a partir de los que identifican los actores políticos como necesarios para formar parte de la política pública de atención del Servicio Nacional de Menores, se plantean los siguientes;

a) Acuerdo Político Legislativo de 2007 en materia de Seguridad Pública, que tuvo su génesis en datos y la situación coyuntural dada por la sensación de inseguridad que fue presentada al país en la Agenda de algunas instituciones de oposición y la mediática de la prensa previa e inmediatamente después de la puesta en marcha de la Ley de Responsabilidad Penal Adolescente.

b) El Ministerio de Justicia, a través del Servicio Nacional de Menores en su documento Los Organismos Colaboradores Acreditados y el Rediseño del SENAME. Documento de Trabajo Instituciones Acreditadas. Sociedad Protectora de la Infancia. Santiago. (2009: 8) señala que se dará una nueva institucionalidad al Servicio, la que define como plazo para ingreso al Congreso el mes de Junio de 2008. Cabe señalar que en dicho acuerdo, aparece la figura de las Asociaciones de Trabajadores del SENAME por vez primera en la discusión pública, planteando la necesidad de reorganizar la institución y adaptarla a los nuevos desafíos dados fundamentalmente por el nuevo cuerpo legal penal para Adolescentes, situación que puso en evidencia los déficit institucionales desde la mirada de los propios funcionarios, ahora agentes directos de la intervención de la política pública, con necesidades más complejas que las tradicionales relacionadas con la remuneración, dado que el tema pasaba ahora por seguridad personal, estabilidad laboral y condiciones para cumplir con el mandato legal. También en dicho acuerdo, se hace hincapié en la necesidad de buscar la mejora de la gestión y la incorporación del Servicio a la Alta Dirección Pública, garantizando el profesionalismo e idoneidad de funcionarios y programas desarrollados.

3.2.6.3. Agenda Sociedad Civil.

Dicha agenda también conocida como ciudadana/publica, permite tener a disposición un conjunto de cuestiones que los miembros de una comunidad política perciben como merecedoras de la atención pública en lo que respecta al Servicio Nacional de Menores, SENAME. Por ende, se concibe aquella política pública que debe ser

priorizada o que un conjunto/ grupo de la población está viviendo en determinado momento, se presentan las siguientes instancias de la sociedad civil que forman parte de esta agenda;

a) La visión de la Instituciones Colaboradoras Acreditadas; según documento de Trabajo Instituciones Acreditadas, (2009:11) quienes concuerdan en la necesidad de generar una nueva institucionalidad de la mano con la promulgación de un nuevo marco legal dado por la Ley de Protección de Derechos de Infancia y Adolescencia, que sea transversal y reguladora de toda el accionar público y privado bajo el amparo de la CDN. A partir de ello, se desprende que sin estar en contra o favor de la separación de vías que plantea el Ministerio de Justicia, si les preocupa que en la discusión de la nueva institucionalidad, sea cual sea su naturaleza y alcances no se resuelva la distorsión que se presenta en un Servicio que dirige, supervisa, norma y trasfiere recursos como lo es hoy SENAME y que además ejecute directamente la atención de niños, niñas y adolescentes. Observan que la relación de colaboración Estado/Sociedad Civil debe favorecer la trasparencia y el principio de subsidiaridad. Además, se centran en la necesidad de flexibilizar la ley de subvenciones a través del incremento de los montos bases a fin de mejorar las prestaciones y aumentar las coberturas hoy seriamente superadas. La flexibilidad se fundamenta en la necesidad de dar respuesta oportuna a temas emergentes que por no estar contenidos en las líneas subvencionables deben ser inadecuadamente diagnosticadas o simplemente no atendidas. Respecto específicamente a la población de adolescentes infractores de ley, las Instituciones Acreditadas reconocen la plena aplicabilidad de los contenidos en derecho consagrados en la CDN, signándole importancia gravitante a la reinserción como a la ejecución de la sanción; esto es relevante por cuanto en la propuesta del MINJU de separación de vías, la lectura no es explicita en este punto situación que no es menor en el sentido que el reconocimiento de los derechos implica dar cuenta de condiciones de trabajo, de infraestructura, de oferta de servicios, de seguridad a residentes penales y a funcionarios, todos

temas concordantes con las necesidades planteadas por las Asociaciones de Funcionarios.

b) Propuesta de las Asociaciones de Funcionarios, según Documento de Trabajo Instituciones Acreditadas. Sociedad Protectora de la Infancia (2009:6). Se anhelada pretensión de los funcionarios es la de constituir un Servicio de Derecho y no de Hecho como en la actualidad se concreta SENAME, con una dotación de más de 4.000 funcionarios de los cuales menos del 5% corresponde a Planta, situación irregular que ha sido planteada insistentemente por los Gremios (4) quienes consientes de los desafíos en el plano de la Modernización del Estado y de las tareas del Servicio en el rediseño de una política pública eficiente y atingente a las problemáticas actuales, han situado el tema de la Reforma al Servicio con la Participación de los Funcionarios y Funcionarias quienes desde el punto de vista de las prácticas han incorporado discusión, antecedentes y la férrea voluntad de defensa de un Servicio Público unido en la medida de la eficiencia la que cruzan con las ideas de Alta Dirección y Capacitación, dado que reconocen falencias de gestión, pero también dotación de recursos acordes a la función actual o futura que les competa desarrollar. En la Ponencia de Asociaciones de Funcionarios SENAME. Valdivia, Chile. Noviembre 2009 se generaron puntos de distanciamiento entre las posiciones actuales con el Ministerio de Justicia quienes instan por la separación de vías en un intento por radicar competencias específicas pero con un diseño que a juicio de las Asociaciones, “mantiene los vicios de la burocracia e ineficiencia”.

3.2.6.4. Agenda Mediática.

Todo lo anterior nos plantea la necesidad de plasmar una nueva discusión en torno a la necesidad de replantear la Política Pública dirigida a la Infancia y la Adolescencia, lo cual también ha sido objeto de discusión y visibilización a la población, a través de medios de comunicación masiva, que extrapolan y pone en disposición la información relevante o de interés público a la ciudadanía.

a) Constituida con mucha fuerza con ocasión de la puesta en marcha de la ley 20.084 de Responsabilidad Penal Adolescente y que marco tendencia en los hechos con carácter delincuencial donde participaban menores de 18 años. Al respecto, mencionar que las condiciones de la puesta en marcha de dicha ley estuvieron siempre en discusión, la cual no ha sido en vano, la ejecución fue postergada un año, luego de una votación en congreso siendo la opinión política del Gobierno la sostenida por el Ministerio de Justicia, en donde se menciona que la ejecución se materializaría con condiciones mínimas que progresivamente se mejoraran.

b) A modo de antecedente, los estudios de demanda efectuados, fueron incorrectos y la oferta fue altamente superada, situación que motivó la irrupción del fenómeno noticioso que sin mediar estudios muy acabados, insistieron en evidenciar a través de la crónica policial la situación de la delincuencia y como los menores de 18 años eran parte de ella.

c) Algunos efectos mediáticos también utilizados en las campañas presidenciales de 2009 de todos los sectores políticos, dieron a conocer la crisis del sistema, fracasos para algunos e irrupción de la “puerta giratoria”; casos como el de Cristóbal, o mediáticamente conocido como el “Cisarro”, comenzaron a ocupar la prensa escrita, radial y televisiva fuertemente a partir del 22 de Junio de 2009, con temas como “El Cisarro se Aleja de los Delitos, pero amenaza a Auxiliar”, publicado por el diario La Tercera el día 22 de Junio, otro como “Mi nombre es Cisarro”, citado en un artículo de Rafael Gumucio en el diario Las Ultimas Noticias, el día 4 de Agosto de 2009, y “Menores Homicidas” del Publimetro, del día 23 de Julio de 2009. Medios comunicacionales, que si bien muestran a la ciudadanía la salvedad de un menor de edad inimputable, que ha cometido un delito, también evidencia las falencias que el Servicio revela en materia de intervención, donde es posible identificar títulos como “el SENAME en Crisis”, artículo de Cecilia Morel, publicado en el Diario El Mercurio, el día 8 de Agosto

de 2009, “Las Falencias de Sename puertas adentro”, publicado en La Tercera el 9 de Agosto 2009. Esto muestra, como antecedente, la presión que distintos medios comenzaron a instalar en la sociedad, lo cual daba cuenta de la necesidad de reformar SENAME, no la Política Global de la Infancia, sino mas bien la Institucionalidad dada por este Servicio.

3.2.7. ACTORES E INSTITUCIONES INVOLUCRADAS.

Como es posible apreciar, en la discusión de los antecedentes de generación de la Política Pública donde se sitúa el estudio, los antecedentes históricos avalan una larga data de discusiones institucionales, políticas, en torno al tema, que integran desde una mirada radical lo privado. El abordaje de este tema, el cual se ha catalogado como problema tradicional según lo señalado en el punto anterior (Agendas de Gobierno), debiendo ajustarse las instituciones a las mandatos y obligaciones legales, técnicas y de enfoque de intervención, en materia de desarrollo de política pública tanto en la temática de Infancia como en Adolescencia.

Al respecto, se identifican los actores que aún se mantienen vigentes en la discusión coyuntural que se desprende de la definición de Política Social, entiendo por está lo planteado en el curso de Formación de Políticas Públicas del Magíster de Gerencia Social, UFRO, 2010), “*como una herramienta de gestión de un Gobierno, la cual se encuentra acotada en el tiempo, determina instrumentos de medición y asigna responsabilidad en la gestión*”.

A partir de dicha definición, es posible mencionar los siguientes actores:

a) Gobierno: A través del Ministerio de Justicia y su propuesta de Reforma a la Institucionalidad de la Infancia en Chile, las dos vías y recientemente el Ministerio del Interior con el Plan Chile Seguro 2010-2014.

b) Sociedad Civil organizada: Respecto de las Instituciones Colaboradoras Acreditadas con la función del Servicio Nacional de Menores.

c) Asociaciones de Funcionarios del SENAME: Se distingue la Asociación Nacional de Funcionarios de SENAME (AFUSE), la Asociación Nacional de Trabajadores de SENAME (ANTRASE), Asociación Regional de Recursos Humanos de SENAME (ARHSE) y la Asociación de Funcionarios de SENAME (ANFUR).

d) Grupo de expertos y sistematizadores de experiencia: comparada de Europa y América que nutren los informes al Ministerio.

e) Parlamentarios: reunidos en la bancada de la niñez y adolescencia, incentivando la creación de proyectos de Ley a favor de esta población.

f) Medios de Comunicación de Masas: que se abocan a la evaluación básicamente negativa en torno al impacto de los programas SENAME en la prevención de la delincuencia Infanto Juvenil.

g) UNICEF y organismos internacionales: que se han hecho parte en el segmento de expertos aportando su visión crítica y de evaluación sobre todo en torno al compromisos progresivos que el Estado de Chile suscribió a través de la CDN.

3.3 MARCO JURIDICO Y NORMATIVO.

La referencia legal en la que se enmarca el estudio permite contextualizar el marco normativo que origina y regula el mandato operativo donde se desarrolla la ejecución de las medidas o sanciones en el marco del tema tesis, es así como la importancia de los objetivos de la tesis buscan la optimización de dicho mandato a nivel regional, y la preocupación por generar un mecanismo de reflexión y de mejora de las acciones, procedimientos, y de la gestión de los entes definidos en la tesis (desarrollo organizacional, acción comunicativa y capital humano), como una forma de avanzar en la consecución del fin rehabilitador de la Ley 20084.

3.3.1 SITUACION PREVIA A LA PROMULGACION DE LA LEY 20.084.

Una breve contextualización de la situación previa a la promulgación de Ley 20084, permite hacer referencia a lo siguiente en materia de persecución penal de jóvenes infractores de ley:

La atención judicial se definía por la decisión de un Juez omnipresente que basaba su fallo en la concepción de Medida de Protección y la Institución del discernimiento que no era otra cosa que la determinación de la capacidad de razonar respecto del bien y el mal de una actuación determinada.

a) Existía un reconocimiento absoluto de las incapacidades que tenían los niños y niñas respecto de discernir antes de los 16 años y con posterioridad y hasta los 18 años, una evaluación psicológica determinaba dicha capacidad (evaluación de discernimiento).

b) Ambas situaciones generaban un tratamiento tutelar del problema, discrecional y radicado en la figura de autoridad legal y el internamiento bajo medida de protección y no por razones penales de una gran cantidad de jóvenes; por otro lado, aquellos que eran declarados con discernimiento, cumplían la condena en establecimientos de Gendarmería de Chile.

Según Jaime Cousso (1998:68-69) señala que detrás de esta forma de abordar el problema de la población infanto juvenil infractora se oculta la doctrina punitivo-tutelar, que postula la necesidad de un severo control a la infancia pobre y marginal dado el peligro actual y futuro para la estabilidad del orden imperante y además, una respuesta de “protección” hacia los niños y niñas de la corrupción moral dada por el ambiente propio, corrupción que incluso afecta a la familia por tanto es justificable la separación del núcleo de referencia. Del mismo modo, el movimiento tutelar se nutre de una concepción despenalizadora y de dejar pasar, no asignando responsabilidades a los actos, guardando un espacio de discriminación en la internación como medida de protección y/o persecución penal con discernimiento que resulta más como mecanismo de control social de clases que de la comisión de delitos.

3.3.2. LEY 20.084 DE RESPONSABILIDAD PENAL ADOLESCENTE.

Santibáñez y otros (2009:3) citado por la Revista de la Dirección de Asuntos Públicos de la Pontificia Universidad Católica de Chile, refiere que desde junio del año 2007 se encuentra vigente la Ley N° 20.084 que establece un sistema de responsabilidad de los adolescentes por infracciones de la ley penal, también conocida como Ley de Responsabilidad Penal Juvenil. Esta normativa fue promulgada el 28 de noviembre de 2005, dilatándose su entrada en vigencia por consideraciones de diversa índole, principalmente por insuficiencia de los recursos necesarios para su implementación.

Desde el punto de vista jurídico, el Código Penal Chileno determina como delito en su artículo 1° a "*toda acción u omisión voluntaria penada por la Ley".* En donde la Ley 20.084 en su Artículo 10 establece que *"La acción u omisión voluntaria en el marco de la Ley 20084 es realizada por alguien, una persona que tiene responsabilidad sobre sus acciones, contando con un sistema de juzgamiento que establece el principio de la presunción de inocencia bajo una forma de juzgamiento presencial y donde la calificación de sanción plantea el reconocimiento de un joven como individuo en formación, por tanto aplica escalas menores y una generación de respuestas con acento en la reinserción social*".

Esta Ley fue creada con el objeto de reformular por completo el sistema de responsabilidad penal juvenil existente, ya que no se adecuaba al desarrollo jurídico y social del país, además de que entraba en abierta contradicción con convenciones internacionales ratificadas por Chile como la Convención sobre los Derechos del Niño.
Se establece una nueva forma de juzgamiento a través del reconocimiento del infractor en un sujeto de derechos, acercando los beneficios de la Reforma Procesal Penal de Adultos a la población imputable penalmente desde los 14 a los 18 años.
El Objetivo del marco legal está definido en su Art. 20 y corresponde a "*Hacer efectiva la responsabilidad de los adolescentes por los hechos delictivos que cometan, de tal manera que la sanción forme parte de una intervención socioeducativa amplia y orientada a la plena integración social*".

La Ley se enmarco en un esfuerzo de Estado en materia de Modernización de la Justicia que en materia de infancia pretende lograr la responsabilidad penal de los adolescentes por los delitos que cometan, a través de un procedimiento especial para la averiguación y establecimiento de esta responsabilidad, determinando las sanciones procedentes y la forma de ejecución de tales sanciones.

A partir del Artículo N°8 se señalan las Sanciones correspondiendo a aquellas no privativas de libertad, tales como la Amonestación, la Multa, la Libertad Asistida, la Libertad Asistida Especial, la Reparación del Daño y Los Servicios Comunitarios; y las privativas de libertad definidas como el Internamiento en Régimen Semi Cerrado con Programa de Reinserción Social e Internamiento en Régimen Cerrado con Programa de Reinserción Social (Art. 16 y 17). También define Sanciones accesorias como la Prohibición de Conducir vehículos motorizados y Tratamiento de Drogas.

El Artículo Nº 16 de la Ley 20084, en su primer párrafo indica que respecto a la Medida Privativa en Régimen Semi Cerrado, ésta consiste "…en la residencia obligatoria del adolescente en un centro de privación de libertad, sujeto a un programa de reinserción social a ser desarrollado tanto al interior del recinto, como en el medio libre".

En Resumen los principales postulados se explicitan en:

a) Crea, por primera vez en nuestra historia, un sistema de responsabilidad penal especial para los adolescentes entre 14 y 18 años, coherente con la Convención de Derechos del Niño.
b) Elimina el "discernimiento".
c) Consagra el derecho a defensa, el debido proceso, a ser oído, a la separación de los adultos, la excepcionalidad de la privación de libertad.
d) Incorpora un juez que controla la ejecución
e) Establece como máximo de pena los 10 años de condena.

La apuesta que establece la Ley de Responsabilidad Juvenil otorga un cambio radical, en orden al reconocimiento de un Sujeto de Derechos, Adolescente y Joven que debe

ser apoyado por programas que técnicamente deben superar el concepto del individuo infractor descontextualizado, desarraigado de sus grupos e intereses, generándose una dicotomía en la naturaleza de una sanción penal que en esencia es individual y la necesaria colaboración de agentes externos que sostengan, afiancen y/o potencien la intervención de los equipos.

3.3.3. CAMBIO DE PARADIGMA CON LA ENTRADA EN VIGENCIA DE LA LEY.

El Artículo 29 de la Ley Responsabilidad Penal Juvenil, señala que se instaura un sistema especializado de justicia para los infractores adolescentes, estableciendo que los jueces, fiscales y defensores que intervengan en las causas de adolescentes, deberán estar capacitados en esta clase de materias. Con ello, Santibáñez y otros (2009:4) citado por la Revista de la Dirección de Asuntos Públicos de la Pontificia Universidad Católica de Chile alude que efectivamente la LRPA implica un cambio de paradigma en la mirada que debe presidir la persecución penal, dejando de lado finalidades más retributivas de la pena, que por lo demás parecen cuestionables tratándose de cualquier clase de criminalidad, y orientando la mirada hacia una imposición de sanciones inspiradas en políticas de prevención especial que tiendan a recuperar al menor y a reinsertarlo en la sociedad. Estas finalidades parecen plenamente compatibles con este tipo de infractores juveniles, toda vez que se trata de sujetos que aún están en período de formación de su personalidad y que por lo tanto, pueden ser rescatados del ámbito delincuencial y llevar una vida perfectamente compatible con los cánones que impone la sociedad.

En este entendido, la forma de acercamiento que deben tener quienes interactúan con la justicia juvenil supone una cierta especialización en la temática que permita cumplir con los fines que se ha propuesto la ley, dejando de lado la mirada más persecutora y retribucionista que inspira las políticas públicas en materia de criminalidad adulta.

El Artículo 29, inciso 2º, Ley Nº 20.084, infiere que la propia Ley señala la creación de nuevas plazas de fiscales, defensores y jueces que deberán ser capacitados

especialmente en materia de responsabilidad penal juvenil, para que sean sólo ellos quienes conozcan de esta clase de infracciones penales. Sin embargo, a renglón seguido la propia ley señala que cualquier fiscal, defensor o juez con competencia en lo penal se encuentra habilitado para intervenir en el marco de sus competencias si ello fuere necesario, lo que ha hecho que en la práctica muchas causas de infracciones penales juveniles sean conocidas por fiscales, jueces o defensores no especializados.

El tema de la especialización era precisamente uno de los principios rectores de la ley desde sus orígenes, de lo que da cuenta el debate parlamentario que se suscitó a propósito de esta norma, en el que varios parlamentarios hicieron ver que por razones económicas que no permitían la completa especialización no se estaría dando cumplimiento a los objetivos tenidos en vista al pensar en el establecimiento de esta legislación, lo cual se afirma en el Informe de la Comisión de Constitución, Legislación y Justicia del Departamento de Estudios Jurídicos del Año 2007, que señala "*ya que se había pretendido crear una justicia diferente de la aplicable a los adultos, más garantista. La práctica demuestra una mejor implementación del sistema en aquellos casos en que se trabaja con operadores jurídicos especializados, que dan cuenta de su especialización a la hora de solicitar, discutir o resolver, por ejemplo, internaciones provisorias o la aplicación de determinadas sanciones o salidas procesales que contempla la Ley de Responsabilidad Penal Juvenil*".

Lo anterior, muestra que en la práctica la falta de especialización en la materia acarrea demoras en este tipo de procesos y por otro lado, términos jurídicos que no se adecuan a los objetivos de la ley y que se suelen aplicar más bien respecto de la delincuencia adulta, como por ejemplo, la realización de juicios orales. Lo cual se traduce en lo reportado en la Intervención del Fiscal Nacional en Seminario "Ley de Responsabilidad Penal Adolescente: A un año de entrada en vigencia", organizado por UNICEF, en el mes de Junio de 2008, quien refiere que "*La experiencia demuestra que existe una permanente rotación en la especialidad, lo que supone una destinación permanente de recursos en capacitación, y en muchos casos, falta de compromiso y de tratamiento diferenciado de esta clase de delitos*".

En mismo seminario se hace referencia al Departamento de Estudios Jurídicos del Ministerio Público, donde se advierte que es conveniente abogar por el establecimiento de verdaderos circuitos de especialización que incluya a todos los operadores del sistema; que vayan acompañados de seguimientos efectuados por organismos externos a las instituciones respectivas, lo que permitiría cuantificar la cantidad de recursos humanos capacitados; o que hayan logrado efectivamente una especialización o que se mantienen en ejercicio activo en la especialidad. Solo de esta manera se pueden tener indicadores de costo-efectividad. Además, es importante señalar que junto a la especialización en esta área de la criminalidad, así como en otras que resultan especialmente sensibles y desgastadoras para quienes deben intervenir con ellas, resulta fundamental contar con programas especiales de autocuidado tanto de los operadores del sistema como del personal administrativo y profesional que participa en él, de esta forma se puede lograr mantener el compromiso y calidad técnica profesional de los mismos.

Por último, es destacable la posición del Fiscal Nacional que plantea como un desafío del Ministerio Público lo que él llamó la construcción de la especialización. En dicha oportunidad, señaló que hasta la fecha se ha destinado tiempo y recursos a capacitar a fiscales, abogados asistentes y personal de apoyo. Sin embargo, se propuso una atención especial a los sistemas de distribución de las cargas de trabajo y políticas de recursos humanos, a objeto de asegurar que el personal capacitado sea el que se destine principalmente al trabajo en el área. En este sentido, los procesos de asignación de causas y los modelos organizacionales de la institución deben sintonizarse con la necesidad de especialización, para que en el futuro cercano se pueda afirmar que no solo existen agentes capacitados sino operadores verdaderamente especializados. Esperamos que se cumpla el desafío propuesto y que exista la misma inquietud de parte de los demás intervinientes en el sistema.

3.3.4. MODELO SOCIO EDUCATIVO DE INFRACTORES LEY 20.084.

El sistema Nacional de atención Socioeducativa de SENAME para adolescente infractores propuesta por la Ley 20084, período 2006-2010, propone un proceso de reforma integral al sistema de atención a la infancia infractora de ley. Asimismo, responde a un proceso de adecuación legislativa a estándares internacionales en materia de justicia penal adolescente. Específicamente, la incorporación de esta normativa, constituye un paso significativo en la protección de los derechos humanos de los niños (as) y adolescentes que vulneren la ley penal, así como un reconocimiento expreso a su condición de personas en crecimiento y desarrollo. El concepto de responsabilidad introducido por el nuevo marco legal es asumido técnicamente con un nuevo modelo de atención socioeducativo, que incorpora elementos, como la reparación, la habilitación y la integración social.

Según Ponencia presentada por el Ministerio de Justicia, del Gobierno de Chile, en base a Aplicación de la Ley 20.084, efectuada el año 2006, expone que *"la reinserción social requiere de 5 aspectos fundamentales a tener en cuenta:*

En primer lugar, que las penas impuestas a los/as adolescentes hagan posible o, al menos, no obstaculicen su proceso de inserción social. Tanto la ley como los instrumentos de política que se ha venido configurando, enfatizan el uso de salidas tempranas en los procedimientos que se sigan en contra de los adolescentes, la resolución alternativa de los conflictos, el uso preferente de las sanciones en libertad y el recurso a la privación de libertad sólo como medida de último recurso (cuando no existe una alternativa mejor), por el tiempo más breve que proceda, y nunca cuando, por el mismo delito y en similares circunstancias, un adulto/a no deba cumplir una sanción de esa naturaleza.

Un segundo aspecto de la reinserción social se relaciona con la responsabilización del/la adolescente, la que puede expresarse tanto en una internalización del debido respeto a los derechos de terceros, como en una reparación en particular e incluso

como una toma de conciencia respecto del impacto de la infracción en la vida del propio adolescente.

Un tercer aspecto de la reinserción social se expresa en la necesidad de reparación del propio adolescente infractor/a. La historia de vida del joven infractor señala una tendencia importante de procesos de estigmatización, criminalización y vulneración de derechos en general, procesos que deben ser revertidos para lograr su reinserción social.

Un cuarto aspecto señala que la reinserción requiere que el/la adolescente se vea favorecido por un proceso de habilitación, de desarrollo de competencias y habilidades personales requeridas para aprovechar eficazmente las oportunidades de inserción o integración social ofrecidas.

Por último, las oportunidades de integración social ofrecidas al/la adolescente han de ser lo suficientemente sólidas y de calidad como para lograr una inserción social adecuada y duradera.

3.3.4.1. Componentes del Modelo Socioeducativo.

Los componentes de la intervención orientada a la reinserción social de los adolescentes infractores están relacionados con los contenidos que caracterizan los factores centrales de la conducta delictiva y con los principios y fines de la ley 20084. Los fines están definidos en la propia ley y son responsabilizar a los adolescentes en el marco de una intervención socioeducativa orientada al logro de la integración social.

Los componentes generales del modelo integrado al texto Sistema Nacional de Atención Socioeducativo para Adolescentes Infractores de Ley SENAME 2006-2010 (2007:20-26), son identificados como:

a) *La Responsabilización: Entendida como el desarrollo de la capacidad de responder por la vulneración de derechos de terceros. Exige experimentar la empatía y asumir el respeto al orden normativo que rige la sociedad. Es vivir el sentimiento de responsabilidad por el daño cometido y la sanción recibida*

y es también una actitud permanente de responder a las normas que ha aceptado y los compromisos que ha contraído el adolescente.

b) *La Reparación del Adolescente: Esta es entendida como experiencias emocionales correctoras que reparan heridas de rechazos, abandono, estigmas y fracasos del adolescente en su relación con el medio social, a través de la asimilación de logros y valoraciones de terceros significativos, junto con el reconocimiento de habilidades y competencias propias. En graves vulneraciones de derechos, la reparación requerirá intervención específica y especializada.*

c) *La Habilitación: Se define como el conjunto de acciones y ofertas necesarias para el cumplimiento de las tareas de desarrollo y avance hacia la autonomía responsable. Aborda tanto el plano de lo formativo (destrezas educativas y laborales) como en las habilidades sociales, desarrollo cognitivo, autocontrol emocional y descubrimiento de nuevos intereses y motivaciones.*

d) *El Proceso para la Reinserción Social: Este requiere que junto a la motivación del adolescente de ser parte del mundo educacional o laboral así como de otros programas y beneficios sociales, reciba los apoyos y acogida necesarios desde las instituciones, su familia y la sociedad en su conjunto*.

Estos cuatro ejes o componentes constituyen un todo sistémico ya que no puede haber habilitación sin reparación, y habilitando se prepara al adolescente a la reinserción. Del mismo modo la responsabilización, como proceso de toma de conciencia sobre el daño causado es esencial en el proceso de readaptación social del sujeto.

El modelo además, señala que el alcance de los objetivos de responsabilización e integración social de los adolescentes demanda criterios de calidad y acciones que se relacionan con determinados principios, que se describen a continuación (2006: 13-20):

a) Consideración de los adolescentes al centro de las intervenciones. Como sujetos de derechos, con participación activa en su proceso.

b) Enfoque diferenciado. Desarrollo de una evaluación que permita la definición de perfiles de complejidad o niveles de riesgo delictual y a la vez distinga las necesidades y recursos particulares de cada adolescente.

c) Orientación progresiva del proceso. La estructuración del tiempo y del espacio con un orden basado en lo que el adolescente puede avanzar, que vaya reflejando sus logros y refuerce con estímulos y mejores condiciones los progresos realizados.

d) Calidad del recurso humano. Significa equipos con clara definición de roles y competencias. Que posean capacidad de vínculo significativo, con manejo de estrategias de motivación para el cambio y con herramientas especializadas para enfrentar necesidades específicas de atención.

e) Trabajo en equipo. Se requiere de miradas integrales e interdisciplinarias, donde cada miembro del equipo aporte su experiencia en espacios planificados de complementariedad al interior de los programas, para construir un enfoque compartido y coherente en la relación con los adolescentes.

f) Acompañamiento post sanción. Los tiempos judiciales no son los mismos que los procesos de desarrollo y responsabilización del adolescente y la ley (a diferencia de lo que ocurre en otros países) no indica el acompañamiento post sanción. Todas las experiencias internacionales conocidas apuntan a esta etapa como de gran significado para lograr la efectiva integración del adolescente en su familia, su barrio y los espacios de formación y participación social, por lo que el acompañamiento post egreso es uno de los grandes desafíos que se encuentra pendiente.

h) La exigencia de evaluar. El desarrollo de una intervención empírica y científicamente fundada nos demanda enfatizar las tareas de seguimiento, evaluación y sistematización, lo que no debe ceñirse exclusivamente al nivel central, sino que en los propios equipos, a fin de recoger el valioso saber que se genera en las prácticas cotidianas.

Un exitoso cumplimiento de los objetivos de la ley no sólo implica alejar al adolescente de la práctica delictual y su potencial reincidencia, sino también y fundamentalmente permitirle una efectiva integración a la sociedad.

Por una parte, se trata del adolescente que demanda sus derechos, al mismo tiempo que respeta los derechos y las normas que ordenan la vida colectiva; y por otra, de una sociedad (un conglomerado de agencias públicas, privadas y sociedad civil) que facilita dicho proceso, porque se sabe corresponsable y, por tanto, está comprometida en la tarea de acoger sin discriminar y ofrecer nuevas oportunidades de integración al colectivo social.

IV. METODOLOGÍA.

Con respecto a la metodología a utilizar en el presente estudio se esboza; el tipo de tesis, la aproximación metodológica y las técnicas utilizadas, identificando claramente los elementos diferenciadores de cada uno de los investigadores, como aquellos que se abordarán en conjunto por corresponder área de indagación e informantes claves.

4.1. TIPO DE TESIS.

En cuanto al tipo de tesis, corresponde a un proyecto de intervención, el cual consiste en la aproximación diagnóstica del sistema regional de operación y ejecución que presenta la Ley de Responsabilidad Adolescente en La Araucanía, a objeto de entregar a la institución algunos lineamientos que permitan optimizar y/o mejorar la gestión del circuito de ejecutores sean estos Administraciones Directas o Proyectos de Instituciones Acreditadas.

El contenido básico de la descripción y fundamentación de un proyecto de intervención es una acción que se ejerce sobre un objeto rigurosamente determinado**.** Cualquiera intervención, deberá ser eventualmente evaluada. Los aspectos técnicos, operacionales y metodológicos de dicha evaluación deben aparecer en el proyecto, pero no constituyen su aspecto esencial. Redactar el proyecto de intervención entraña, al menos, describir con todo detalle en qué consiste la intervención y a quién va dirigida, fundamentarla, justificarla, exponer sus antecedentes, exponer el modo de ejecutarla, y describir cuáles son sus beneficios esperados. Estos elementos configuran el *"Qué, el Por qué, el Para Qué y el Cómo"*, constituyen los componentes comunes a cualquier tipo de proyecto.

4.2. APROXIMACIÓN METODOLÓGICA.

La metodología utilizada para el presente estudio, correspondió a un enfoque cualitativo de la investigación, el cual implicó un proceso de recolección, análisis y vinculación de

elementos cualitativos en un mismo estudio. A su vez, y no menos importante, desde una perspectiva cuantitativa, se realizó un análisis estadístico básico, de modo de responder al tema de estudio, que refiere a "*Construir un Diagnóstico focalizado en el área de Responsabilidad Penal Juvenil que dé cuenta de las condiciones institucionales para ejecutar el mandato contemplado en la Ley 20.084 de Responsabilidad Penal Adolescente a fin de Optimizar la gestión que el Servicio Nacional de Menores presenta en la Región de La Araucanía, en su rol de administrador y ejecutor directo de las sanciones que determina este marco legal*".

La importancia de utilizar una metodología cualitativa, refiere a que se asocia a los métodos inductivos, el cual corresponde al análisis e interpretación subjetiva de los hechos a través del discurso de los participantes, pues en la interpretación se sobrevalora lo sustantivo del problema, las relaciones entre los sujetos, el proceso y el significado, tal como lo señala Gill (1999:31), la investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica.

A lo anterior, se suma la importancia de describir la particularidad del fenómeno, por medio de los propios significados que los informantes otorgaran al estudio realizado, constituyéndose en una aproximación a la realidad, sin buscar que los resultados obtenidos sean atribuidos a todas las unidades y departamentos de la Dirección Regional de SENAME.

En lo que respecta al análisis cuantitativo básico, el propósito enfatiza en medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que refieren, en palabras de Hernández y Fernández (2008: 103), la investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.

4.3. UNIDADES DE ANALISIS (Informantes Claves).

La muestra de análisis, será de tipo intencionada, porque los sujetos no serán elegidos al azar, sino de forma intencional. De acuerdo a los conocimientos que los investigadores posean de los informantes, en relación a la idoneidad y disposición de éstas/os. La selección no siguió un cálculo o ley de probabilidades, más bien se utilizaron otros métodos, que son de acuerdo a criterios, es decir, un criterio estratégico personal. Es importante mencionar, que para la realización de dicho proyecto de tesis se requirió de una autorización de la Dirección Regional y Nacional, de modo de no presentar problemas por parte de los programas de administración directa, instituciones acreditadas y de parte del Equipo de la Supervisión de la Dirección de Regional de SENAME en la Araucanía.

Dichos criterios para seleccionar a los sujetos participantes fueron:

- Supervisores encargados de ejecutar sanciones para centros de administración directa (medio cerrado y semi cerrado) e instituciones acreditadas (programas medio libre).
- Coordinador Judicial (encargado principal en la derivación de los casos ingresados al circuito penal adolescente en la Región de la Araucanía).
- Directores/as y Jefes Técnicos de centros de administración directa y colaboradores acreditados encargados de ejecutar sanciones en el marco legal de la ley 20.084.
- Encargados de programas y centros que presenten interés por participar como informantes de la investigación, según corresponda.

4.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

En el presente proyecto de tesis se utilizaron, tres técnicas de recolección de información: dos de corte cualitativo; el Focus Group y el Análisis Documental, y una cuantitativa, la Encuesta.

Es importante clarificar, los aspectos diferenciadores a nivel metodológico que esbozó cada una de los Investigadores, diferencias que se presentaron específicamente al momento de la aplicación y análisis de la técnica denominada Encuesta o Cuestionario, la cual para el Investigador N° 1 (Danol Godoy Jara) tuvo énfasis desde la mirada de las Administraciones Directas y para la Investigadora N° 2 (Valeria Arias Bascur), el foco se centró en los Proyectos Acreditados. En lo que respecta a las otras técnicas de análisis; Focus Group y el análisis documental, los resultados, análisis e interpretación de la información fueron llevados a cabo en conjunto por ser coincidentes las líneas temáticas y los análisis, además fueron los mismos documentos y se trabajó con los todos y todas los/las informantes claves que permitió dar respuesta al actual diagnóstico organizacional del sistema SENAME en el área de Responsabilidad Penal Adolescente.

4.4.1. FOCUS GROUP.

Para los efectos de la recogida y levantamiento de información se consideró realizar un Focus Group, entendiendo este, según lo planteado por Llopis (2004:21) como una técnica cualitativa de recolección de información de tipo exploratoria, el que por un lado consiste en realizar entrevistas colectivas y semiestructuradas sobre un tema específico a un pequeño número de personas, con características e intereses homogéneos, siendo estas las principales características de los perfiles con los cuales cuentan los informantes o participantes de ella.

Dicha técnica, en el presente estudio tuvo como objetivo “Indagar sobre las condiciones presentes en el Diagnóstico Organizacional focalizado en el área de Responsabilidad Penal Juvenil del Servicio Nacional de Menores de la Región de la Araucanía, que permiten ejecutar el mandato contemplado en la Ley 20.084 de Responsabilidad Penal Adolescente”. La finalidad radicó en instaurar una conversación y con ello se generó una discusión en torno al tema mencionado. Para ello, se invitó a participar al equipo de la Unidad de Justicia Juvenil (UJJ) del SENAME, Directores y Jefes Técnicos de

organismos de Administración Directa y Proyectos Acreditados, quienes son los encargados directos de ejecutar las sanciones contempladas en la Ley 20.084 de Responsabilidad Penal Juvenil.

En lo que respecta a su aplicación, se planteó un grupo, conformado por un; Coordinador Judicial, Encargado UJJ, Director o jefe técnico centro CRC –CIP Chol Chol, Encargado de Caso o Jefe técnico CSC Temuco, Director o Jefe Técnico de un Proyecto de Libertad Asistida Especial de la Provincia de Malleco, Director o Jefe Técnico del Proyecto Libertad Asistida Especial Cordillera, Director o Jefe Técnico del Proyecto Libertad Asistida Especial Cautín Centro, Director o Jefe Técnico del Programa de Servicios en Beneficio de la Comunidad, y Director o Jefe Técnico del Programa de Servicios en Beneficio de la Comunidad de la Provincia de Malleco.

Para la realización de los Focus Group, se estructuraron algunas preguntas, siendo los ejes temáticos; la situación organizacional actual del sistema SENAME relacionado con la ejecución de la Ley 20.084 de Responsabilidad Penal Adolescente en la Región de la Araucanía, las relaciones contractuales que se dan entre los Servicios y programas, los canales comunicativos utilizados al interior y exterior de los programas, los elementos o perfiles que debiese presentar el equipo humano que se desempeña tanto en la Dirección Regional, Programas y Centros, y lo referido a las competencias que debiese contar este recurso humano, entre otras temáticas.

4.4.2. ANÁLISIS DOCUMENTAL.

La utilización de la técnica de análisis documental, forma parte de unos de los métodos de investigación cualitativa, el cual permitió a los investigadores recoger información, en cuanto a un conjunto de operaciones intelectuales, a fin de describir y representar los documentos en forma unificada y sistemática para facilitar su recuperación. Tal como lo plantea Gutiérrez (2002:3) comprendió el procesamiento analítico - sintético que, a su vez, incluyó la descripción bibliográfica y general de la fuente, la clasificación, indización, anotación, extracción, traducción y la confección de reseñas. El tratamiento documental significó extracción científico-informativa, una extracción que se propuso

ser un reflejo objetivo de la fuente original, pero que intentó soslaya los nuevos mensajes subyacentes en los documentos.

Dicha técnica, permitió acceder a los documentos y seleccionar los que fueron relevantes a cierto perfil de interés, sin embargo, fue necesario previamente realizar su tratamiento documental, a partir de una estructura de datos que respondió a la descripción general de los elementos que lo conforman y que por ende nos llevó al objetivo general de la investigación, el cual refiere a “Construir un Diagnóstico focalizado en el área de Responsabilidad Penal Juvenil del Servicio Nacional de Menores de la Región de La Araucanía que dé cuenta de las condiciones institucionales para ejecutar el mandato contemplado en la Ley 20.084 de Responsabilidad Penal Adolescente.

Por consiguiente, la descripción que se efectuó fue bibliográfica, lo que implicó la identificación (autor, título, datos de edición, etc.), así como la descripción del contenido o extracción y jerarquización de los términos más significativos, que se traducen a un lenguaje de indización (tesauros, tablas de materias, etc.).

El análisis documental, como proceso, documental y de información, confluyó en el propósito de crear vías para hacer llegar la información al investigador permitiendo captar e interrelacionar ideas esenciales.

Con ello, dicha técnica, al representar sistemática y sintéticamente los documentos originales, facilitó su recuperación y consulta; ofreciendo las primeras noticias sobre la existencia del documento primario y con ello, facilitó la obtención e incorporación de datos relevantes al proceso posterior de análisis de la información.

Y a *nivel cuantitativo,* el presente estudio utilizó una Encuesta.

4.4.3. LA ENCUESTA.

Tal como se mencionó al comienzo de la metodología, la encuesta determinó el sello diferenciador entre los investigadores en lo que respecta al análisis e interpretación de los datos, puesto que el foco estuvo puesto desde dos miradas; por lado desde la Administración Directa y por otra partes, desde los Proyectos de Acreditados.

La utilidad de la Encuesta, permitió utilizar un listado de preguntas escritas, las cuales se entregaron a los sujetos[1], a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denominó cuestionario, entendiendo por este lo planteado en el portal Portal de relaciones públicas, documento Técnicas de investigación que "*es impersonal, porque el cuestionario no lleva el nombre ni otra identificación de la persona que lo responde, ya que no interesan esos datos*". Fue el punto de partida para la indagación de antecedentes más puntuales y directos usados en el Focus Group,

Para el procesamiento de los datos arrojados por las Encuestas, se utilizó el sofware de análisis estadístico SPSS 11.5 for Windows, el cual permitió procesar e interpretar la información, en forma sintetizada, proveniente de una gama de datos.

Por otra parte es necesario mencionar, que desde comienzos de la investigación, se han utilizado algunas técnicas, que si bien tienen menor repercusión en el presente estudio, no fueron menos importantes, dado que están asociadas a la recolección de la Información pertinente.

[1] La distribución de la Encuestas fue efectuada directamente por la Dirección Regional de SENAME, a fin de dar formalidad y obtener las respectivas encuestas en los tiempos establecidos. Dichas encuestas fueron enviadas al correo creado por los investigadores davaconsultores@gmail.com, correo electrónico desde el cual se han despachado los memos y cartas tanto a la Dirección Nacional como a la Regional.

4.4.4. OTRAS TECNICAS DE ANALISIS.

Es posible encontrar otras técnicas de análisis de datos, como las "*técnicas asociadas al análisis de datos textuales"*, técnica que ha permitido y permitirá el análisis y comprensión de los discursos, incluyendo la transcripción del Focus Group. Con ello se busca recoger las distintas posiciones del tema indagado. Para recoger los significados que contiene el discurso de las/os participantes se utilizará un instrumento llamado Malla Temática, que sugiere Baeza (2003) la cual tuvo dos propósitos. Primero, para determinar los temas principales y segundo realizar la lectura de las entrevistas, una por una y así efectuar un ordenamiento cabal y definitivo de los temas y sub-temas que trataron las/os entrevistas/os.

Por otro lado, "*la categorización",* la que se utilizó con el fin de reducir los datos y de establecer categorías a emplear. Por lo tanto, en la etapa de análisis de datos se buscó categorizar, reducir, clarificar, sintetizar, diferenciar y comparar la información, con el fin de tener una visión lo más holística posible y dar respuesta al problema de estudio. Esto implicó trabajar los datos, recopilarlos, agruparlos, organizarlos en unidades y de este modo conocer y describir el valioso aporte de los entrevistados.

Y por último se utilizó la "*Lectura y Documentación"*, desde el comienzo de la Tesis e implicó revisar literatura sobre el tema, para estar al día de lo que se ha publicado en dicha área, incluyendo material bibliográfico antiguo y actualizado.

V. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.

El presente apartado contempla la presentación de los resultados del proyecto de investigación, el cual se realizó en dos fases. Una primera fase, orientada al análisis e interpretación de los datos, siendo el foco la mirada realizada en conjunto por los investigadores, en base a lo que constituye; el Diagnóstico Organizacional del sistema SENAME y por otro lado, la utilización de la técnica de análisis cualitativo denominada análisis documental.

Y una segunda fase, que corresponde al análisis particular por parte de los investigadores, donde para efectos de los resultados que presentará la investigadora en este apartado, centra la mirada desde los Proyectos de instituciones acreditadas y la Dirección Regional de SENAME en el área de RPA.

5.1 ANALISIS DE RESULTADOS EN CONJUNTO SISTEMA PRIVADO Y OFERTA DE ADMINISTRACION DIRECTA DE SENAME.

Los resultados de este análisis, refieren a dos focos, como se mencionó anteriormente; primero, el análisis documental para lo cual los investigadores se referirán principalmente al Informe desarrollado por la Unidad de Estudios del Servicio Nacional de Menores, denominado “Informe de Diagnóstico de la Implementación de la Ley 20.084, Junio 2007 – Marzo 2010. Y segundo, lo que respecta al Diagnóstico Organizacional del sistema SENAME en el área de Responsabilidad Penal Adolescente en la Región de la Araucanía. Para responder a este Diagnóstico, se tomaron en consideración la utilización de técnicas; Encuesta que responde a un análisis cuantitativo y el Focus Group, como técnica de análisis cualitativo.

5.1.1. ANALISIS DOCUMENTAL.

De los antecedentes disponibles que permitieron dar respuesta y satisfacer aquella parte del trabajo que a los investigadores les sirvió para identificar un documento y su

contenido, facilitando la búsqueda de información publicada en el área de Responsabilidad Penal Adolescente. Para el presente tratamiento de la información, se utilizó el Informe de desarrollado realizado por la Unidad de Estudios del Servicio Nacional de Menores, cuya coordinación estuvo a cargo de don Jorge Martínez M. Jefe de la Unidad de Estudios del Servicio y desarrollado por la Investigadora Sra. Teresita Fuentealba A., denominado “Informe de Diagnóstico de la Implementación de la Ley 20.084, Junio 2007 – Marzo 2010”.

Dicho estudio (2010:83) identifica a Actores claves involucrados en la ejecución de la ley quienes deben apuntar a generar un modelo socioeducativo de intervención que involucra la responsabilización, reparación y habilitación para la reinserción social, enmarcado en un proceso penal sustentado legalmente en la Ley 20.084 de Responsabilidad Penal Adolescente, instalando una nueva forma de regular, intervenir y reinsertar socialmente a los/as jóvenes infractores de Ley, donde la implementación del sistema tiene aparejada a su funcionamiento, la especialización de los distintos actores e interventores del circuito. Este circuito involucra a los actores judiciales: jueces de garantía, fiscales y defensores; y los interventores; SENAME como administrador de las sanciones en Centros de Administración Directa; a las Entidades Colaboradoras a través de sus equipos ejecutores de medidas y sanciones; a las policías y a Gendarmería de Chile.

a) La Judicatura: En cuanto a la judicatura, existen distintas realidades en el proceso de especialización. La gran cantidad de jueces que intervienen en el sistema, fueron capacitados en jornadas de carácter intensivo de dos semanas de duración, sin que ello se haya traducido en designaciones exclusivas para el abordaje de casos en el marco de la LRPA. Esta situación, generadora de heterogeneidad, deviene en diversas interpretaciones de la ley. Por ejemplo, en el tema de las sanciones, como lo describen en el 7º Juzgado de garantía de Santiago (2010: 84) *“La ley tiene una serie de inconvenientes al momento de la interpretación, de las distintas figuras que contemplan las sanciones, entonces eso ha llevado a las distintas interpretaciones en cada uno de los tribunales a propósito de la cantidad de jueces que existen. Algo básico que debería haber*

contemplado la ley, es la explicitación en orden a la especialización de la judicatura".

Bajo la mirada de la Defensoría Penal Pública, en el Informe de Evaluación de la ley 20.084 periodo 2007-2010 (2010:84) señala que "*este tema pasa por sobre la especialización del sector, para interpelar sobre el sentido último de la ley; desde aquí se señala "la mayoría de los tribunales tanto de Garantía como Orales en lo Penal, a la fecha, no han podido comprender cuál es la finalidad de la creación de la ley 20.084 y menos han podido entender cuáles son los principios y derechos que en dicha ley se contienen".*

Desde estas consideraciones y teniendo de frente las características de los/as jóvenes, se constata un manejo inapropiado de la intervención, como lo señala el mismo informe (2010: 85) la "…*falta de conocimiento o especialización, lleva a mal interpretar el verdadero sentido de las normas de la LRPA, generando peticiones infundadas, que a la larga afectan los derechos de los adolescentes".*

En el mismo informe de evaluación de la Ley 20.084 período Junio 2007 Marzo 2010 (2010: 84), funcionarios del 4º juzgado de garantía de Santiago expresaron: *"En nuestra jurisdicción muchos jueces no presentan mayor interés por el desarrollo del tema; al solicitarse fiscales voluntarios para asumir el tema, no existieron, y parte de los designados presentan poco interés en un trabajo real en el tema".*

b) Ministerio Público: En el caso del Ministerio Público, ocurre que paulatinamente ha desarrollado la especialización de los fiscales en los contenidos de la LRPA y en el perfil psicosocial de los/as jóvenes infractores, sin que haya existido una instancia regular orientada a esta finalidad. Se reconoce en este sentido, que el tema no ha sido priorizado por la institución. La falta de dotación y de recursos pone de manifiesto la situación de Fiscalía respecto de su inserción en el marco de funcionamiento del sistema. El mismo informe, refiere que la Fiscalía

Metropolitana Sur *(2010; 85) "…muchas veces los actores del sistema actúan con una perspectiva asistencial, perdiendo de vista que nos encontramos en el ámbito penal, que si bien tiene como objeto la resocialización de los jóvenes imputados, también busca la retribución por el daño causado por su conducta delictiva".*

La Fiscalía Metropolitana Centro Norte mismo informe *(2010; 85)*, plantea que "…c*omo todo el Estado, nuestra institución no ha podido tener como prioritaria en su agenda esta área de trabajo, por ello, los resultados –como en todo el sistema- son menos que regular".*

Una insuficiente especialización, vendría a incidir en la realización de sus funciones, condicionando el uso del Principio de Oportunidad como beneficio para los/as adolescentes, siendo de su parte, la instancia de Control de Detención mal aprovechada, lo que incide en un incremento de una mayor cantidad de jóvenes en el sistema:

Otro punto que dificulta la reinserción social en este ámbito, es la persistencia de la noción de antagonistas, en el quehacer habitual que despliegan fiscales y defensores, concepción que se traslada de manera acrítica en el tratamiento de los procesos que conciernen a la LRPA. De esta manera, tal como lo afirma la Fiscalía Metropolitana Centro Norte *(201: 85)*, *"se ha extrapolado la lógica adversarial del proceso penal de adulto, en circunstancias que los objetivos finales son claramente diferentes"*.

Lo que resulta controvertido, podría ser resuelto mirando la experiencia española de especialización, desde donde las Fiscalías según el Informe (2010: 86), han conformado "*…una Unidad operativa de Fiscales Especializados exclusivos, siempre que todo el sistema, así lo entienda; existiendo entonces desde policías hasta jueces especializados y exclusivos".*

c) Defensoría Penal Pública: Por su parte, la Defensoría Penal Pública, con 40 defensores en todo el país, aparece como el sector con mayor nivel de especialización de quienes integran el sistema. Así es reconocido, desde los otros actores. Tal es el caso, de lo que señala el 7º Juzgado de Garantía de Santiago en orden a que la Defensoría Penal Publica *"…tiene altos niveles de conocimiento de la ley"* y observan una dedicación exclusiva al tratamiento de infractores Adolescentes. La especialización, se entiende también como las necesarias distinciones que deben considerarse en los actos que involucra a los jueces. De esta manera no se trata de anular la falta o delito, sino de establecer un trato diferenciador hacia el/la menor infractor/a. Se señala en este sentido que al sancionar a un adolescente, se deben tener en cuenta otros fundamentos y otros factores, los que evidentemente no son iguales a los de los adultos.

La misma Defensoría en el Informe de evaluación de la LRPA *(*2010: 86), se define como *"…un actor del sistema que se preocupa por la protección de los intereses de los adolescentes, como la reinserción social de los mismos".* Perspectiva proteccional ordenada a la reinserción, que supone algunas consideraciones en la forma de interpretar el principio del interés superior del/a adolescente. En este sentido, el *4º juzgado de Garantía de Santiago*, señala una crítica a la labor de las Defensorías, " *que desde el paradigma de defensa, actualmente usado, la lógica del cliente, de buscar la menor intervención, cuando para reinsertar debe buscarse la intervención necesaria".*

d) Servicio Nacional de Menores**:** En el caso de los Centros de Administración Directa de SENAME, la definición del quehacer en materia de intervención, se ha de estructurar en base a las necesidades individuales de los adolescentes, creando las condiciones, metodologías y espacios pertinentes que promuevan la reinserción social.

A pesar de lo anterior, el informe en cuestión, en términos generales *(2010: 98)* alude a la baja intervención especializada, no logra, plasmarse en instancias abiertas a considerar la realidad de cada sujeto, en asociación con su condición de

imputado y/o condenado. Ya desde su inicio, el Plan de Intervención Individual, pierde su carácter, debido a que las condiciones y las miradas imperantes no son acordes a este tipo de tratamiento psicosocial y educativo. Al respecto se afirma desde la Fundación Tierra de Esperanza, en el mismo informe, donde hace referencia a las modalidades CIP y CRC, y a los distintos perfiles que presentan los adolescentes infractores de ley, que: *"los Planes de Intervención Individuales como los Planes de Actividades Diarias tiendan a ser bastante homogéneos, no relevándose en ellos la individualidad de cada joven".*

Ha existido un retraso en la incorporación de nuevos conceptos y significados por parte de los equipos profesionales y no profesionales. Un proceso lento de adaptación que, más bien, se nutre aún de la tendencia a reproducir las prácticas anteriores a la ley.

e) Entidades Colaboradoras de SENAME**:** El recorrido de las Instituciones Colaboradoras ha evidenciado, conforme lo señalan entrevistados de este sector, un proceso de especialización con un horizonte puesto en el mejoramiento de la calidad de su servicio. Con base en la experiencia de intervención directa, el trabajo ha considerado un proceso de capacitación en términos de brindar respuestas a las necesidades de los jóvenes, en conexión a otros actores e interventores del sistema (otras instituciones colaboradoras; Centros de Administración Directa, cerrados de internación provisoria y reclusión, y centros semicerrados). Esto ha significado un trabajo de innovación adecuado a los propósitos de la intervención conforme lo instruido en la Ley 20.084.

De acuerdo a ello, la Asociación Cristiana de Jóvenes (ACJ), ha enfrentado este desafío en que *"los programas en general han respondido en base a su experiencia a los diversos requerimientos, utilizando diversas estrategias para dar cumplimiento a los objetivos".*

Principalmente, las críticas a este sector están dadas respecto de un insuficiente manejo en los temas judiciales, como el manejo de la nomenclatura jurídica y el conocimiento de la Ley. Otro reparo dice relación a una cierta tendencia de su parte a empatizar con la situación de los/as jóvenes, debilitando su calidad de interventores especializados en un proceso de reinserción social, que opera en el espacio de lo penal. Así lo expresan dos de los actores del sistema, respecto al quehacer de los delegados de los programas de medidas y sanciones, donde se extrapola lo consignado por el 4to. Juzgado de Garantía de Santiago (2010: 88), donde *"No han entendido cuál es su labor, de hecho han tomado por regla general una postura de defensa de los menores, confundiendo su labor con la de los defensores penales públicos". (Fiscalía Metropolitana Sur) "No existe entendimiento de los aspectos jurídicos por parte de las instituciones que ejecutan estas sanciones".*

f) Las policías: La Ley de Responsabilidad Penal Adolescente, en su artículo 3º señala, que "*El primer contacto que tiene un/a adolescente infractor/a, luego de cometer una falta o delito, con algún actor o interventor del sistema penal adolescente, es con la policía. Tanto Carabineros como Policía de Investigaciones, se han especializado en la aprehensión de los/as jóvenes infractores/as en situación de flagrancia, como también en las detenciones, por ejemplo, aquellas que se realizan por petición del tribunal competente en casos de quebrantamientos".*

g) Gendarmería de Chile: En el informe de evaluación de la LRPA del año 2010 (2010: 88-89) Gendarmería con asiento en el Centro de Internación Provisoria CIP San Joaquín, se refiere que la dinámica de los Centros de Privación de Libertad administrados por SENAME, indicando que Gendarmería es el actor responsable, bajo su propio mando, del resguardo de la seguridad. Si bien la institución trae consigo la experiencia del manejo en recintos penales para población adulta, lo que ha sido la experiencia en el ámbito del desarrollo de sus tareas específicas en el marco del funcionamiento de los centros cerrados para

jóvenes infractores/as de Ley, ha venido produciendo una apertura a esta nueva realidad, en que además es otra la institución, a saber el SENAME, quién está a cargo de la administración y la vida de los centros; se ha debido dar un proceso de aprendizaje y colaboración, aún en curso.

Desde su sector, GENCHI hace notar algunos temas de gestión. Con ambos sistemas tratando de complementarse, luego de tres años de la puesta en marcha de esta modalidad, se producen descoordinaciones y disparidad de criterios, donde los encargados de cada área, el director del centro y el jefe de destacamento, difieren, por ejemplo, en decisiones sobre la entrada de Gendarmería al centro, en caso de situaciones de conflicto entre los/as jóvenes, las salidas de los/as jóvenes a tribunales u otras eventualidades.

De acuerdo a lo anterior en el CIP-CRC Limache, el Informe RPA 2010 (2010: 89) alude a que Gendarmería señala que; "*Entregar a dos Instituciones en pos de un grupo de personas objetivos internos, es bastante dificultoso, la dualidad de mando es intrínseca, por lo que las coordinaciones muchas veces no son de lo más aceptadas por una de las instituciones"*

Tabla 4.

Actores y Situación Actual en torno a la Ley 20.084.

Actor	Situación
Judicatura (Tribunales Orales y de Garantía)	- Heterogeneidad en la aplicación de la ley - Falta de especialización - Falta de exclusividad.
Ministerio Público (Fiscalías)	- Especialización poco sistemática - Tema no priorizado por la Institución - Falta de Dotación Especializada - Aplicación inapropiada del principio de Oportunidad incide en incremento de jóvenes en el sistema penal adolescente - Extrapolación lógica adversarial de Adultos para con la Defensoría.
SENAME Administración Directas Centros Privativos	- Búsqueda de mayor especialización de la intervención individual. - Proceso gradual heterogéneo - Planes de intervención genéricos aplicados para responder a sistema y lógica judicial penal - Falta de valoración por parte del sistema judicial de la intervención psicosocial - Proceso de incorporación lento de lo psicosocial por parte de los equipos profesionales. - Insuficiencia en recursos humanos calificados, financieros suficientes, de infraestructura adecuada y de coordinación efectiva.
SENAME Proyectos de Colaboradoras	- Tendencia sistemática a la especialización - Innovación y búsqueda de adecuación a la Ley 20084. - Insuficiente manejo en materias jurídicas - Tendencia en empatizar con los sujetos de atención que debilita la calidad de interventores especializados.
Policías (Carabineros, Investigaciones	- Altamente especializados en la aplicación de la ley.
Gendarmería de Chile	- Proceso de adaptación lento de la relación con SENAME. - Conflicto entre el rol de garantes de la seguridad de los recintos con el sometimiento a la administración de SENAME. - Problemas de criterios y dualidad de mando.

Fuente.: Elaboración propia en base a Informe de Diagnóstico Implementación de la Ley 20.084. Junio 2007- Marzo 2010. SENAME. Santiago-Chile.

La Corporación OPCIÓN, Organismo Colaborador del SENAME señala *"la escasa capacidad de los distintos actores del sistema en resolver de manera conjunta y colaborativamente los nudos y obstaculizadores presentes en los distintos niveles y ámbitos de la intervención con los adolescentes".*

La Coordinación judicial SENAME del Centro de justicia de la ciudad de Santiago refiere que *"El circuito ha requerido de una dinámica de adecuación importante y sostenida en el tiempo, principalmente por la sobrepoblación de los centros de administración directa y la falta de plazas de programas de medio libre".*

Por otro lado, el mismo informe destaca la percepción de la Fiscalía Metropolitana Sur, quien alude que *"Desde la perspectiva sistémica, los actores involucrados en la aplicación de la LRPA, no actúan coordinadamente, no existe vasos comunicantes entre sus actuaciones y coordinación en sus actuaciones".*

5.1.1.1. Consideraciones sobre el Rol de SENAME.

En lo que atañe a la ejecución del trabajo que les concierne, si bien es efectiva la responsabilidad de especialización de las colaboradoras por parte de ellas mismas, considerando que son estas quienes presentan sus proyectos en los procesos licitatorios, SENAME aparece convocado a una actitud más dialogante por parte de los programas ejecutores de medidas y sanciones en medio libre y de reinserción educativa que se desempeñan dentro de los CIP-CRC, en tanto reconocen falta de mecanismos e instancias de comunicación y capacitación.

La Corporación PROMESI, citado por el Informe LRPA (2010: 98), indica que *"… no se establecen mecanismos de comunicación claros, precisos y eficientes con sus instituciones colaboradoras, entorpeciendo, desde la burocracia, la búsqueda de soluciones para los casos más complejos de abordar".*

En el área educativa, según CERCAP en el Informe de Evaluación LRPA, SENAME poco ha aportado a la reinserción específicamente educativa de los jóvenes, ya que *"si*

*bien exige que el joven se encuentre inserto, no se considera que la mayoría de ellos presenta retraso pedagógico y no existen instancias que favorezcan su inserción**".*** *Fundación* Tierra de Esperanza concuerda con esta consideración, y agrega en el Informe LRPA (2010: 98) que *"las supervisiones técnicas realizadas al proyecto, sólo dicen relación con temas operativos y nunca han abordado temáticas relacionadas con los procesos de enseñanza-aprendizaje y reinserción educativa que se ejecutan con los jóvenes".*

El Consejo de Defensa del Niño (CODENI) señala en el Informe LRPA (2010: 99) que va más allá de las supervisiones, relevando la importancia de la retroalimentación con sus pares de distintos programas: *"El supervisar, no basta, se debe crear instancias de diálogos permanentes, con todos los actores, tales como las organizaciones colaboradoras del SENAME".*

5.1.1.2. Conclusiones respecto al informe LRPA de junio 2010.

Al realizar una visualización del devenir de esta dinámica, el sondeo revela la falta generalizada de coordinación, comunicación, criterios comunes y conocimientos específicos en todos los niveles hacia el trabajo de reinserción social del/a joven. Donde efectivamente, la adecuada especialización en Adolescencia Infractora de Ley, por parte de los participantes del sistema, favorecería su correcta articulación.

A la luz del análisis de los antecedentes, ya expuestos por los actores e interventores que participan en el sistema de responsabilidad juvenil, se puede concluir que desde su puesta en marcha, la LRPA no ha sido un tema prioritario a nivel estatal.

La exigua coordinación en el sistema, como circuito legal y de intervención, es un reflejo de que no ha habido una adecuada interlocución en las altas esferas de las instituciones del Estado, involucradas en la reinserción social de los/as adolescentes.
Como ejemplo de ello, se aprecia un mínimo acercamiento y creación de políticas concretas al interior del Poder Judicial, MINEDUC, MINSAL y SENCE, para la entrega

de una oferta pertinente a las necesidades de la población infractora, tanto en centros como en el medio libre. Tal como se mencionó anteriormente, son en general jóvenes que pertenecen a circuitos de exclusión social donde las posibilidades de inserción en los espacios educativos, en instancias comunitarias, atención en salud general y mental, en capacitación laboral, son limitadas para sus complejos perfiles.

En términos generales, se evidencia la falta de especialización para el trabajo con adolescentes infractores de Ley. En el sector de jueces de garantía y fiscales, sólo en algunos casos se ha llegado a la dedicación preferencial. Algunas de las principales complicaciones de la ausencia de dedicación exclusiva y poca especialización en LRPA, son las discrepancias de criterios e interpretaciones de la Ley para llegar a la sanción, o en instancias de control e incumplimiento; escaso compromiso en el control de ejecución de las sanciones; bajo conocimiento de los perfiles y los historiales de los/as adolescentes. Desde la Defensoría, aun con falta de mayor cantidad de profesionales así como en los demás estamentos intervinientes, la especialización y dedicación en esta área están, más aún es prioritario seguir hacia una visión menos adversarial del proceso en relación con el Ministerio Público. Pero más allá de los matices y especializaciones, se nota aún aquella tensión, o más bien, prevalencia de la justicia punitiva relacionada con los procesos penales de adultos, por sobre la justicia restaurativa, que pretende a futuro, asentarse en el sistema de responsabilidad juvenil como el paradigma detrás de la reinserción social del adolescente infractor.

Para las Entidades Colaboradoras, la superación paulatina de las dificultades propias que provoca el proceso de especialización en Adolescencia Infractora, va generando alteraciones y deterioros en los equipos ejecutores de medidas y sanciones que intervienen en esta población. Aún se precisa de mayor conocimiento del cuerpo normativo y judicial, de cercanía y retroalimentación con los tribunales en general. A esto, se suma la importante rotación de los/as integrantes de los equipos, que también merma el quehacer de la intervención, pues se pierde la experiencia acumulada y los modelos aplicados por los/as profesionales que han trabajado en dichos procesos.

A lo anterior, se suma el hecho que se ha tendido a mantener una visión, a veces, asistencialista del trabajo con adolescentes, considerando que la esencia de la Ley, hace referencia a la promoción de la responsabilización de los/as jóvenes por sus actos, como concepto de base de la resocialización. Lo que decanta en intervenciones y derivaciones a la Red Social no siempre apropiadas.

En el campo específico de la Ley, los actores se han manifestado hacia ciertas modificaciones y/o especificaciones de la norma legal, en lo concerniente a aclarar la competencia de los procedimientos abreviados en los menores; el tratamiento de la unificación de las penas (en casos de simultaneidad de sanciones); la rigurosidad en los temas de quebrantamiento (art. 52 Ley 20.084), entre las más relevantes. Todo esto, con el fin de sancionar, ejecutar y controlar el proceso penal de los/as jóvenes, de la manera más adecuada para la reinserción.

Por último, los actores del sistema judicial, las Instituciones Colaboradoras, GENCHI y los propios funcionarios del Servicio, en general, tienen ciertas expectativas sobre SENAME hacia el futuro en cuanto a su papel como administrador de las medidas y sanciones de la LRPA. Algunas de las más mencionadas son:

a) Tener un papel más relevante en lo que atañe a la provisión de información oportuna, referida a los casos de los jóvenes imputados para poder dictar las sentencias apropiadas en tribunales.

b) Desarrollar un proceso de capacitación en materias técnicas, orientado a la intervención diferenciada en correspondencia con la complejidad de los jóvenes, y los propósitos definidos por la Ley.

c) Afinar las coordinaciones y generar mayor acercamiento, con y entre las colaboradoras, como también las internas en los centros de atención directa, entre todos los participantes de la intervención y seguridad de los/as jóvenes.

Llama la atención que el Informe no se pronuncia sobre las reales condiciones que presentan los programas privativos y del medio libre para ejecutar adecuadamente el mandato relevando los déficit de gestión a problemas de interpretación jurídica y de formación de los cuadros de personal que intervienen, siendo un problema real y no abordado aún con los informes a la vista evacuados por las Comisiones Interinstitucionales que en los art. 90 y 91 del DS 1378 reglamento de la ley 20084 ley tienen por misión dar cuenta de estos y otros problemas.

5.1.2. DIAGNOSTICO SISTEMA RPA DE LA REGION ARAUCANIA.

A partir de los resultados arrojados por las técnicas de análisis; Focus Group y las encuestas aplicadas se pretende dar respuesta al Diagnóstico actual presentado por el sistema de Responsabilidad Penal Juvenil en la Región de La Araucanía, respecto de la ejecución de las sanciones y medidas contempladas en el catálogo de la Ley 20.084.

Respecto a lo anterior, en la Región de La Araucanía, en la actualidad existe un total de 19 interventores, de los cuales 16 de ellos corresponden a programas ejecutados en el medio libre y los otros 2 ejecutan sanciones privativas de libertad. Estos Centros de Administración Directa y los Proyectos de Instituciones Acreditadas, son supervisados y controlados desde la Dirección Regional del Servicio Nacional de Menores en la Región de La Araucanía, a través de las Unidades de Justicia Juvenil (UJJ), siendo para efectos de este estudio considerados como fuente de información, los funcionarios que están vinculados directamente a la ejecución de estos programas, esto es, la Directora Regional, las Supervisoras Técnicas, Coordinadores Judiciales, el Coordinador Unidad de Justicia Juvenil, los Directores de Centros de Administración Directa de SENAME (CPL Chol Chol y CSC Temuco), los Jefes Técnicos de dichos Centros, los Directores y/o Coordinadores de Proyectos del medio libre y Jefes Técnicos de los mismos.

Es necesario hacer presente, con respecto a los informantes claves del presente estudio, no se obtuvo la información de una parte relevante de la muestra, conformada por los supervisores técnicos de SENAME, a los cuales se les solicitó por distintos

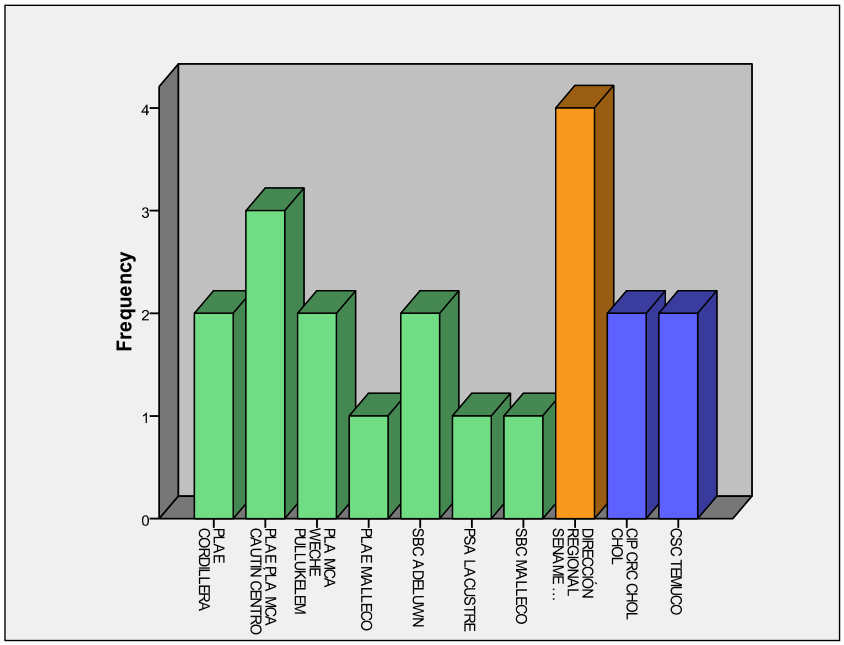
medios su colaboración, no respondiendo la Encuesta, como tampoco se contó con el equipo regional en la actividad de Focus Group. El no contar con tan importante informante en este estudio, el cual pretende ser un aporte para la gestión de la Dirección Regional Araucanía de SENAME, es un antecedente que debiera ponderar el Servicio para futuras acciones de esta naturaleza, a fin de garantizar que ningún actor se reste en materias que buscan mejorar la gestión institucional.

El proceso de recolección de información, llevado a cabo a través de la utilización de la encuestas, estuvo dado por un Cuestionario, el cual fue apoyado en su envió por la Dirección Regional a través de la figura del Coordinador de la Unidad de Justicia Juvenil de la Región de la Araucanía. En mesas técnicas regionales (reuniones) del circuito RPA y vía correo electrónico se señaló la importancia de responder al instrumento utilizado por los investigadores, por tanto, los cuestionarios fueron distribuidos focalizadamente a cada uno de los Directores y Jefes técnicos de los distintos programas y centros del circuito.

En cuanto a su aplicación, la encuesta, en primera instancia correspondía a una muestra de un total de 24 informantes, donde fueron respondidas 20 encuestas, de las cuales, 12 de ellas pertenecen a proyectos de instituciones acreditadas, 4 a centros de administración directa y las últimas 4 restantes a personal de la Dirección Regional de SENAME de la Región de La Araucanía, situación que es posible graficar a continuación:

Gráfico N° 1

Distribución de Cuestionarios respondidos.



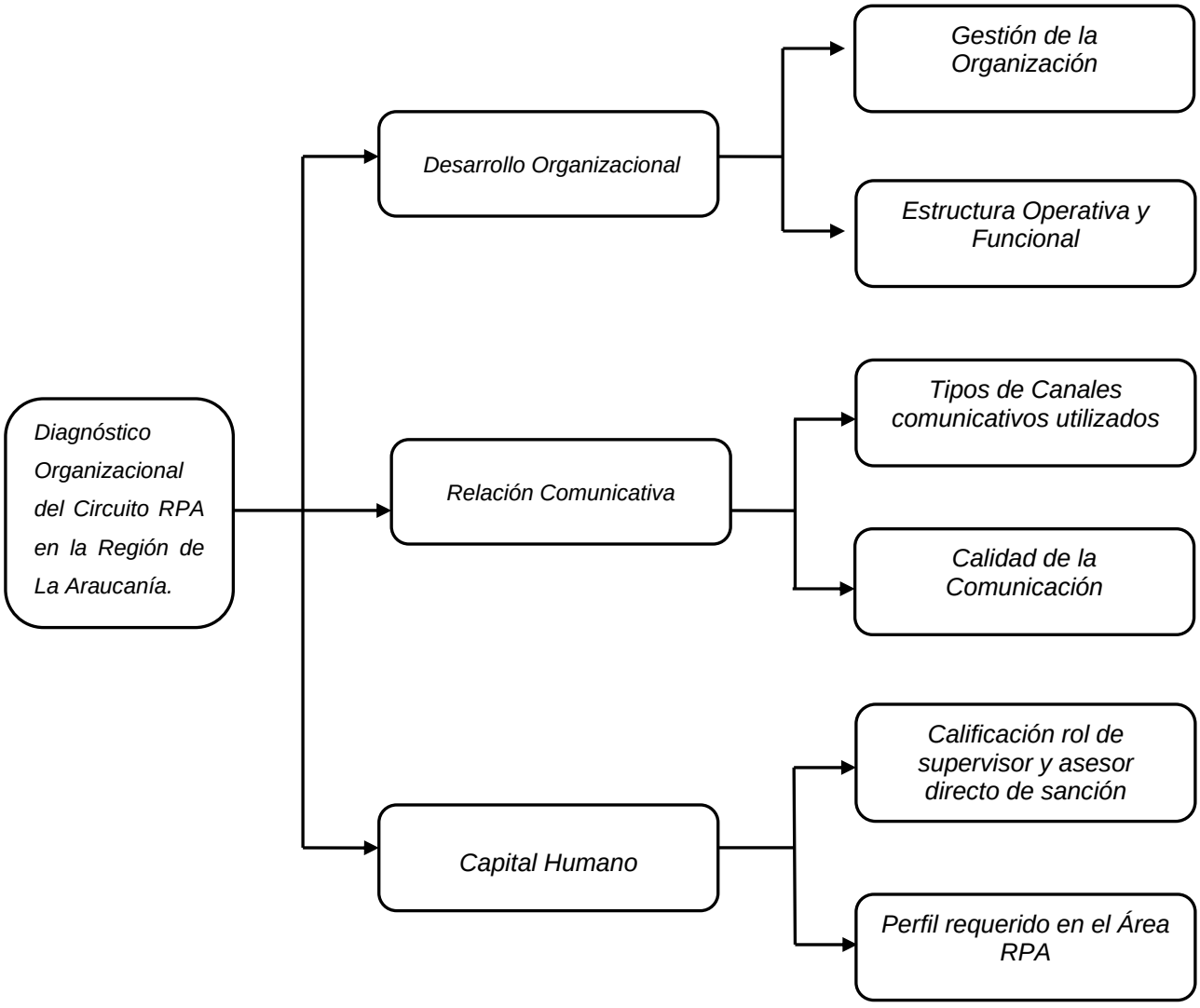
Fuente: Elaboración Propia. Base de Datos Encuestas Circuito RPA 2011, IX Región.

En lo que concierne, a la recogida de información del Focus Group, los informantes fueron elegidos intencionadamente, respondiendo a variables como la territorialidad, tipo de programa o centro y la cobertura. La muestra seleccionada, correspondía a 10 participantes, dentro de los cuales estaban contemplados; Coordinador Unidad de Justicia Juvenil IX Región, Coordinadora Judicial IX Región, Jefa Técnica CSC Temuco, Directora o Jefe Técnico CIP CRC Chol Chol, Directora o Jefe Técnico PLAE Cautín Centro, Director o Jefe Técnico PLAE Cordillera, Directora o Jefe Técnico PLAE Malleco, Directora o Jefe Técnico Servicios en Beneficio de la Comunidad Malleco, Director o Jefe Técnico Servicio en Beneficios de la Comunidad Adeluwn, y a la Directora Programa de Salidas Alternativas Lacustre.

A dicha actividad asistieron 5 informantes claves de un total de 10, muestra que estuvo constituida principalmente por directores de programas y centros del circuito RPA en la Región, faltando especialmente el grupo conformado por personal de la Dirección

Regional de SENAME en la Región de La Araucanía, sin embargo, las visiones o percepciones de los informantes permiten recoger claramente antecedentes del Diagnóstico actual que presenta el sistema SENAME, en el área de responsabilidad penal juvenil, a casi 4 años de implementación de La Ley.

Se confeccionó una ***Matriz de Análisis General***, apuntando a responder a los objetivos planteados en la investigación, la cual contiene las categorías y sub-categorías de análisis, lo cual se detallada a continuación:



Este esquema descriptivo, representa los elementos que guiaron el proceso de análisis e interpretación de la información obtenida a partir de las técnicas utilizadas.

Respecto a la primera categoría Desarrollo Organizacional, se han precisado las sub-categorías; Gestión de la Organización y Estructura Operativa-Funcional de la Organización.

Referente a la categoría Relación Comunicativa, es posible señalar las siguientes tipificaciones; Tipos de Canales Comunicativos y la Calidad de la Comunicación.

Por último, con respecto a la categoría, Capital Humano, surgen las sub-categorías; Calificación rol de supervisor y asesor directo de sanción y el Perfil requerido en el área.

De acuerdo a cada categoría, se presenta a continuación el análisis e interpretación de los resultados, siendo necesario señalar que en lo reportado como técnica de análisis cualitativo (Focus Group), se identificará el informante de acuerdo al listado que se encuentra Anexo 7: Participantes técnica de Focus Group.

5.1.2.1. Desarrollo Organizacional.

En relación a esta categoría de análisis, que alude a que la base de una organización debe ser entendida como un sistema, a partir de ello los/as informantes claves en primer lugar definen la ***Gestión de la Organización*** a la cual representan, y posteriormente clarifican su ***Estructura funcional y operativa***.

- **Gestión de la Organización:**

Respecto a la visión de Organización, las/os participantes conceptualizan y relacionan con los siguientes aspectos: marco legal, relación con SENAME Región de la Araucanía y procesos de construcción.

Las/los profesionales a partir de su visión definen su organización, entendido como el programa o centro al cual ellos/as representan, señalando que el funcionamiento de su respectiva organización ha significado un proceso de construcción, el cual se observa va en crecimiento en la medida que la Institución respalda el actuar de los programas, con ello, le otorgan relevancia a la Dirección Nacional de la Institución Privada sin fines de Lucro, la cual está a la base de cada programa, en el caso de los proyectos acreditados;

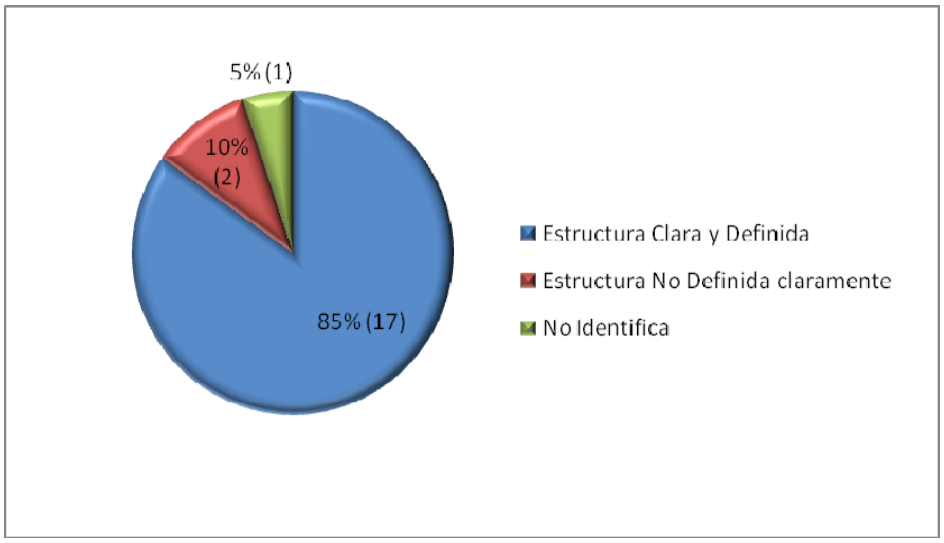
> *Hoy en día nosotros somos un equipo, tenemos una infraestructura, una Dirección Nacional, técnicos que te supervisan y te apoyan, y que no son una entidad solamente supervisora sino que son puestos de acompañamiento respecto de lo que nosotros estamos haciendo. Entonces la Institución no quiere nunca perder la línea, si bien, hay un mandato, pero hay una línea en general, que es la que nos corresponde llevar, en ese sentido yo diría que estamos en construcción. (Inf N° 1)*

Situación que afirma lo planteado por Gibson (2006: 39) respecto a la contextualización en base al desarrollo organizacional, donde plantea que una de las condiciones que es no caer sólo en “reacciones” a las cambiantes demandas internas y externas, sino tratar de planificarlas adecuadamente. Ser “proactivo” a través del desarrollo de distintos esfuerzos que lleven a la organización a cambiar, desarrollarse y mejorar, empleando conceptos de diversas ciencias del comportamiento. En otras palabras, se puede inducir, que los programas del circuito RPA se han tenido que readecuar a las demandas y exigencias del mandato.

En relación a los elementos o condiciones que permiten identificar la gestión organizacional de su programa o centro, los informantes identifican 6 aristas; una estructura clara y definida, recurso humano idóneo en el área, óptimos canales comunicativos, una estructura no definida claramente, capital humano no idóneo en el área y canales comunicacionales insuficientes.

Gráfico N° 2

Estructura presentada al interior de los Programas.



Fuente: Elaboración Propia. Base de Datos Encuestas Circuito RPA 2011, IX Región.

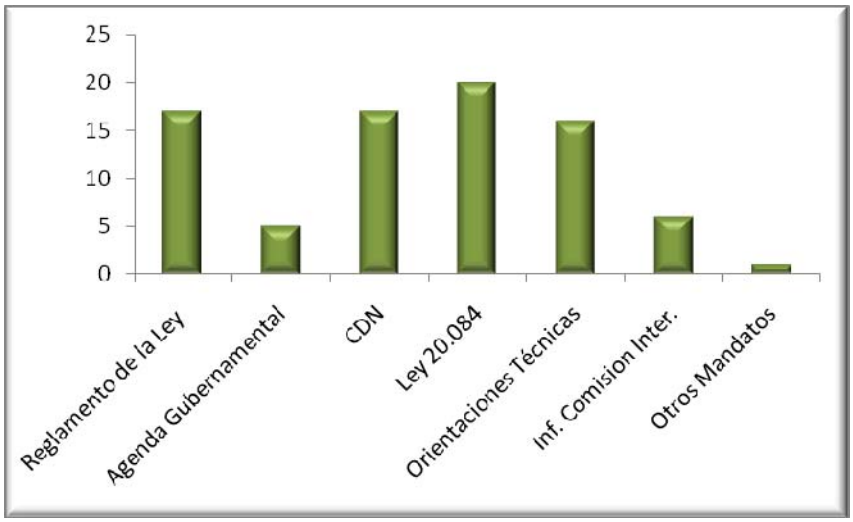
Lo anterior, muestra que 17 Informantes equivalente al 85% del total, afirman que uno de los elementos que permiten identificar la Gestión Organizacional de su Programa, es que poseen una estructura clara y definida. Es decir, identifican claramente los niveles imperativos y la estructura organizacional que permite el funcionamiento de la Organización. Mientras que solo 2 informantes equivalente a un 10% de la población total, señala no contar con una estructura claramente definida. Solo uno de los informantes, correspondiente a personal de la Dirección Regional, no identifica ninguna de las modalidades.

Esta situación reafirma el hecho que los equipos son noveles y están en proceso de construcción; la propia visión que se tiene da cuenta de una organización formal dada por las condiciones que la institucionalidad demanda, en este caso la ley mandata a SENAME la conformación de los cuadros, estableciéndose ciertas condiciones mayoritariamente conocidas, lo que en palabras de Faría Mello sería el subsistema técnico administrativo.

Referente al contexto laboral donde se desempeñan los participantes, refieren a los mandatos o lineamientos que mayormente utilizan al interior de sus centros. Según lo muestra la siguiente distribución:

Gráfico N° 3

Referentes Documentales utilizados para la Gestión de los Programas.



Fuente: Elaboración Propia. Base de Datos Encuestas Circuito RPA 2011, IX Región.

Respecto a los lineamientos o mandatos legales utilizados mayormente por los ejecutores directos del circuito RPA en la Región de la Araucanía, se reporta que el 100% identifica a la Ley 20.084 de Responsabilidad Penal Adolescente (20), el Reglamento de la Ley 20.084 es reconocido por el 85% de los informantes que responden al cuestionario (17), igual porcentaje identifica a la Convención de los Derechos del Niño (17); las Orientaciones Técnicas de los centros o programas son identificadas por el 80% (16). Aquellos lineamientos utilizados, pero con menor frecuencia son; con un 25% las Agendas Gubernamentales (5), y con un 30% los Informes de la Comisión Interinstitucional (6). Este dato es relevante si se observa que los equipos de ejecución, de asesoría y supervisión, dados estos últimos por la Dirección Regional, manejan los tres grandes instrumentos de implementación de la Ley de Responsabilidad Penal Adolescente, esto es, la propia Ley, el Reglamento y las Orientaciones Técnicas, sin embargo, un importante insumo para la evaluación de la

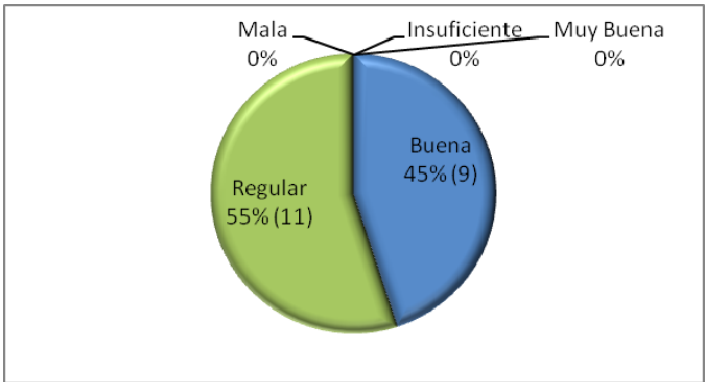
gestión lo constituyen los Informes de la Comisión Interinstitucional y las visiones que las organizaciones de entorno, directamente relacionadas con la implementación señalan que son ponderadas muy bajo (no más del 30%), lo que a la luz de los antecedentes indicados en el análisis documental, podría ser causa o factor de los problemas de coordinación, financiamiento y alcance de lo planteado por el espíritu de la Ley y lo efectivamente alcanzado por los programas en cuanto a oferta y calidad de la prestación.

Considerando la importancia que los informantes le dan al mandato legal de Ley 20.084, en directa relación con el modelo de intervención socioeducativa que deben llevar a cabo los programas del circuito RPA, como se expresa a continuación;

> *…yo interpreto de la perspectiva del mandato de la Ley propiamente tal en lo que dice relación con la función que nosotros desempeñamos como Servicios Comunitarios pertenecientes a la Corporación CIEM, y en ese sentido la Ley es bastante clara y nos mandata de manera expresa en determinada parte, que tiene que ver con la intervención socioeducativa, la inserción de jóvenes en servicios comunitarios y por supuesto el trabajo de responsabilización de los mismos. (Inf N° 2)*

Gráfico N° 4

Situación Organizacional Actual del Sistema SENAME.



Fuente: Elaboración Propia. Base de Datos Encuestas Circuito RPA 2011, IX Región.

En cuanto a la situación organizacional actual del sistema SENAME, relacionado con la ejecución de la Ley 20.084 de Responsabilidad Penal Adolescente en la Región de la Araucanía, un 55% equivalente a 11 informantes reportan que es Regular, y un 45%, correspondiente a 9 informantes refieren que es Buena. No existiendo clasificación para una sistema organizacional que funciona muy bien, mal o insuficiente.

Si bien, lo anterior da cuenta que la gran mayoría de los programas definen la situación actual del sistema SENAME en la Región en el área RPA como Regular, esto permite deducir que algo está ocurriendo, tal como se plantea en la actividad de Focus Group donde se identifican dos grandes elementos, por un lado, la infraestructura de los centros de administración directa, si es o no suficiente para atender a los usuarios del sistema, y por otro lado, el cómo los concursos para los privados ofertan cierta cantidad de plazas, las cuales en la práctica, son insuficiente para cubrir todos los gastos que implica la ejecución del programa :

> *"…SENAME tiene elementos y características que al observarlas, al verlas se puede decir que la organización está funcionado muy bien, tal vez en el papel, pero en el centro la realidad es absolutamente distinta. Todos sabemos que para que se implementará la Ley, los centros no tenían la infraestructura adecuada, no existía un recurso humano, entre otros elementos, o sea es difícil poder plantear, en papel muchas cosas, pero en la realidad de los centros del SENAME es distinta, por la falta de ese tipo de cosas." (Inf. N° 3).*

> *"…SENAME hace el concurso, nosotros nos desangramos, nos pegamos algunos codazos, nos apropiamos de proyectos por que igual es plata, esto es un negocio, en el fondo hay un negocio porque cuando tú juegas con una intervención se dice si hay dos cabros que se me desaparecieron, al menos si los tratas de ver una vez, me pagan; porque también pienso así, porque hay que pagar sueldos, agua, luz y se produce una perversión…" (Inf. N° 1)*

En estas afirmaciones queda establecido que la situación organizacional actual de SENAME LRPA Araucanía, es mucho más que la mirada a la estructura formal, la cual a través de ajustes al organigrama de los programas y/o equipos regionales podría mejorar ciertos déficit en la tarea, el problema pasa por lo referido por De Farias (2004: 88), quien alude a que los procesos dan vida a la propia organización, donde el flujo de información, la comunicación y la toma de decisiones son relevantes y marcan el accionar de la gestión. De esta misma forma, comienzan a aflorar los factores psicosociales presentes en la organización cuando se confronta el sentido de ésta con lo real y posible de ejecutar. Alles (2005; 105), nos ilustra en cuanto a retrotraernos al pensamiento de los fundadores, en este caso, al espíritu y mandato de la ley, la cual a 4 años y con pocas sistematizaciones, ha generado una brecha entre lo planteado y lo efectivamente realizado. Si bien, es posible continuar pensando en un proceso de instalación, la opinión de los informantes deja entrever una evaluación deficitaria en torno a las condiciones actuales del circuito.

- **Estructura Funcional y Operativa:**

La estructura de los centros o programas permiten dilucidar cómo funcionan y operan en el marco de la ejecución de las medidas contempladas en el catalogo de la Ley. Concerniente con esto, los profesionales otorgan relevancia a la estructura jerarquizada, donde la totalidad de los programas cuentan con una base sólida que ordena su funcionamiento, en el caso de los centros de administración directa, a cargo de las Direcciones Regionales, y con respecto a los proyectos de instituciones acreditados los cuales dependen de Organizaciones No Gubernamentales o instituciones Privadas.

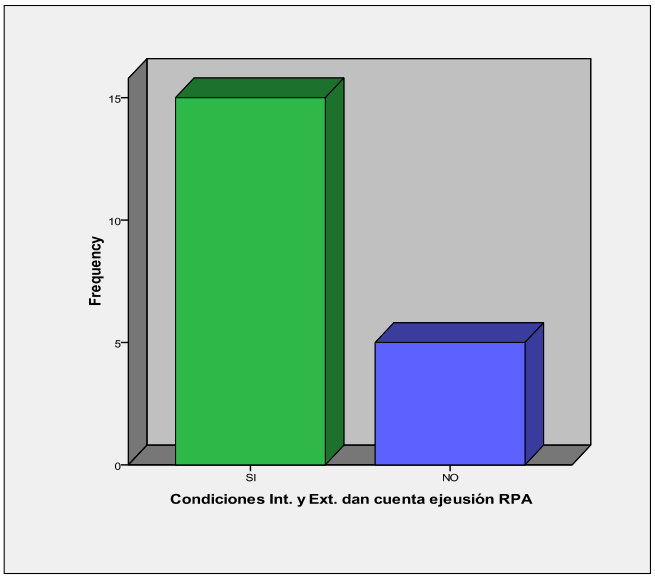
> *En mi institución, y también específicamente en nuestros programas coincide con lo que he podido escuchar, el tema de la estructura jerarquizada, que a nivel de Corporación CIEM, es decir, existen también varios cargos primero un Directorio, una Directora ejecutiva un representante legal, también una persona que ejecuta*

el cargo de jefe técnico cierto, que más bien un apoyo en el tema técnico de los distintos programas tanto el área de protección como de responsabilización… La territorialidad que también se ve como un elemento constante que otorga la estructura y es operativa y funcional en la organización, eso es como más macro cierto, como Corporación CIEM. (Inf. N° 5)

Referente a las condiciones internas y externas presentes en el SENAME de La Región de la Araucanía, los informantes en su gran mayoría presentan claridad en cuanto que las condiciones existentes dan cuenta de la ejecución de la Ley 20.084 en lo que respecta al SENAME, en al área de RPA, en la Región de la Araucanía. Situación que es posible evidenciar a continuación;

Gráfico N° 5

Condiciones Internas y Externas de sistema SENAME que dan cuenta de la ejecución de la Ley 20.084.



Fuente: Elaboración Propia. Base de Datos Encuestas Circuito RPA 2011, IX Región.

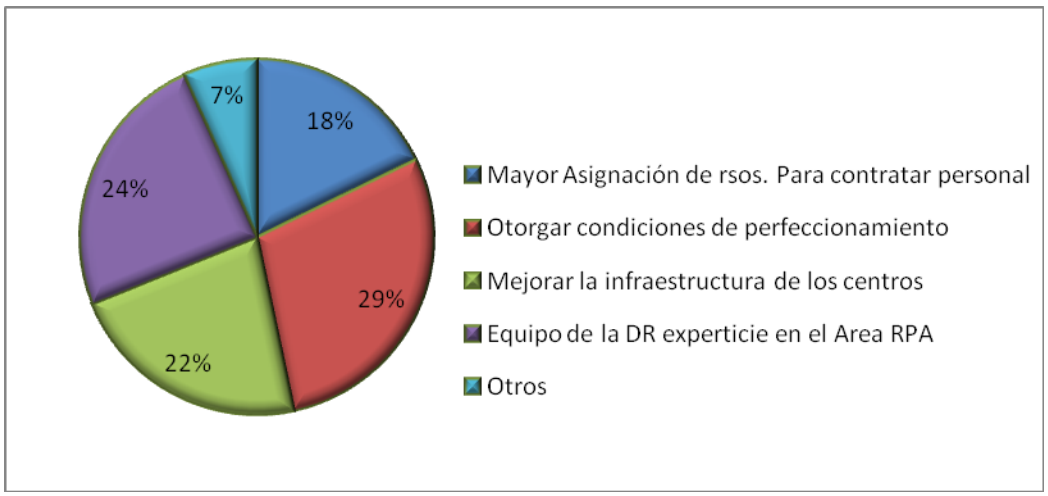
El grafico N° 5 muestra que el 75% de los participantes, equivalente a 15 representantes de las distintas instituciones del circuito RPA identifican que dichas

condiciones permiten dar cuenta de la ejecución e implementación de la Ley 20.084 de Responsabilidad Penal Adolescente, mientras que el 25% (5) señalan que estas condiciones no están claramente definidas por tanto, no permiten dar cuenta de la ejecución de Ley.

Esta pregunta permite una constatación obvia, el sistema está instalado, la administración de las sanciones y la ejecución de las mismas se encuentran operativas en la Región de La Araucanía, desde este punto de vista, el subsistema técnico organizacionalmente burocrático está instalado, la fase inicial se conformó, el desafío es el mejoramiento del sistema en cuanto a la calidad de los procesos, más que la estructura, la cual ya está dada.

Gráfico N° 6

Aspectos organizacionales a mejorar en el SENAME Región de la Araucanía.



Fuente: Elaboración Propia. Base de Datos Encuestas Circuito RPA 2011, IX Región.

El presente gráfico presenta, como los proyectos de instituciones acreditadas y los centros de administración directa identifican aspectos organizacionales a mejorar en el SENAME en la Región de la Araucanía, con respecto a la ejecución de la Ley 20.084, encontrándose que la mayor parte de los programas coinciden en que hace falta otorgar condiciones de perfeccionamientos, condiciones a mejorar que equivale al 29% de las

seleccionadas. Las sigue la necesidad de que el equipo de la Dirección Regional sea experto en el área RPA, además de mejorar la infraestructura de los centros, por último el 18% solicita otorgar mayor asignación de recursos a los programas para poder contratar más recurso humano.

Es importante mencionar, que el 7% de los informantes que identifican otros aspectos a mejorar en el SENAME en la región de la Araucanía, siendo reiterativo sugerir al sistema SENAME, esto no sólo a nivel Regional, sino también a nivel Nacional de ser superable, en lo que refiere a la viabilidad de las Licitaciones, en caso de los proyectos para instituciones acreditadas, situación que provoca; inestabilidad laboral, estancamiento de los procesos con los usuarios, procesos inconclusos entre otros, tal como se puede apreciar en el siguiente párrafo, el cual comparten todos los asistentes a la actividad de Focus Group;

> *…la inestabilidad es compartida por todos…Todos los profesionales de la Corporación CIEM estamos sujetos a la viabilidad o no viabilidad de la licitación, por lo tanto, la precariedad laboral en algunos casos es incluso más profunda en otras instituciones más que en el SENAME propiamente tal. Ahora yo entiendo la figura de los funcionarios públicos, a honorarios, a contrata, y estoy absolutamente de acuerdo. A parte de la inestabilidad laboral, una vulneración de derechos laborales…pero igual desde el punto de vista nuestro también la situación es compleja porque tú puedes tener un equipo, en el caso de los Servicios Comunitarios Adeluwn, de 11 personas, por una licitación de un año, al cabo de un año por alguna situación que incluso puede escapar a los aspectos técnicos, que puede revertir otras consideraciones que no tienen nada que ver con el trabajo que tú hagas, más allá si lo haces bien o mal... Que pasa después, todo ese equipo se diluye automáticamente, derechos laborales incluidos por supuesto… Desde la perspectiva nuestra fuertemente hacer un llamado a licitaciones con un mayor espacio de*

tiempo para poder desarrollar la labor, porque un año me parece absurdo. No se alcanza a formar el equipo cuando ya tiene que estar desarmando la oficina. (Inf. N°2)

5.1.2.2. Relación comunicativa.

En base a la categoría de análisis, Relación Comunicativa, se distinguen dos sub-categorías, referidas a; ***Calidad de la Comunicación y Tipos de Canales Comunicativos.***

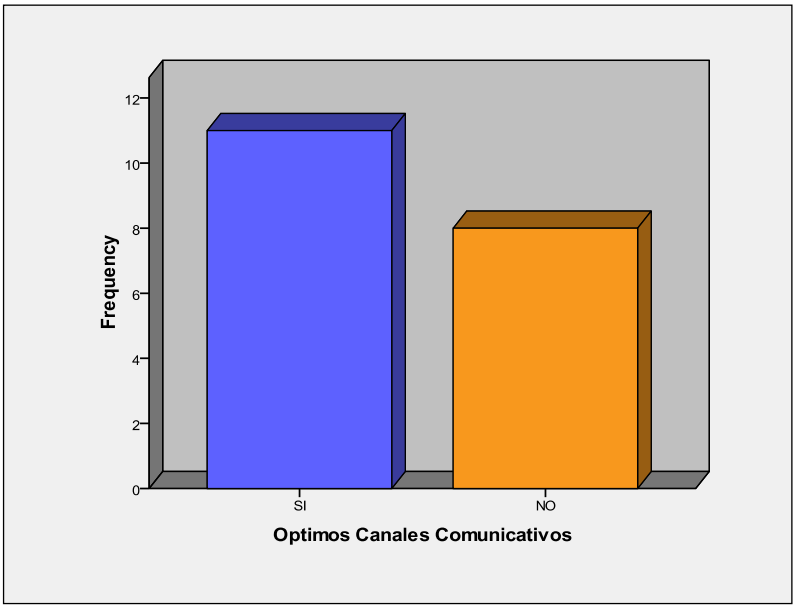
a) Calidad de la Comunicación:

La comunicación es un proceso que permite al ser humano negociar su posición, por ello se considera relevante lo planteado por Berlo (2000: 50) quien considera que la comunicación es un valor de interlocución, de poder, de influencia, de control, donde la eficacia o fidelidad de la comunicación, está sujeta a estrategias y no produce resultados ciertos, sino que puede estar relacionada al fracaso, generalmente por incompatibilidad entre el propósito de quien emite y la disposición de quien recibe. La eficacia radica, en buena medida, en eliminar, en un sentido amplio del término, los 'ruidos' que pueden distorsionar el propósito comunicacional.

En cuanto, a lo comprendido por este proceso, los informantes claves identifican los canales comunicativos existentes al interior de su respectiva institución como lo muestra el siguiente gráfico:

Gráfico N° 7

Calidad de los Canales Comunicativos al interior de los programas.



Fuente: Elaboración Propia. Base de Datos Encuestas Circuito RPA 2011, IX Región.

El gráfico N° 7 permite, evidenciar que 11 informantes equivalentes al 55% del total de las encuestas recibidas, manifiestan mantener óptimos canales comunicativos al interior de su organización que permiten identificar claramente la gestión organizacional del SENAME en el Área de RPA., mientras que 8 informantes equivalentes al 40% identifican que los canales comunicacionales al interior de la instituciones son insuficientes.

Lo anterior es posible evidenciar en lo reportado en la actividad de Focus Group, donde se evidencia claramente que mantener una buena relación comunicativa es un tema complejo:

> *"Donde sí tenemos problemas de comunicación es con Chol Chol el sistema de nosotros, tenemos una pésima comunicación porque tenemos la impresión que es un reino aparte porque no da espacio para la comunicación; nosotros vamos a llevar dos años solicitando*

una reunión es muy complicado… Pero el tema con Chol Chol es una tema complejo que tenemos, bien complejo y digo que es reino aparte, porque no dan la posibilidad y para nosotros como SENAME es un riesgo porque vemos que sólo es importante lo que ocurre allá, lo que ocurre en un centro pequeño como el CSC mientras no haya una tragedia de por medio; entonces eso también provoca en la gente que trabaja en el programa mucho malestar porque también somos un centro de administración directa, trabajamos con los mismos chiquillos, no tenemos apoyo de Gendarmería o sea, las condiciones de riesgo son prácticamente las mismas o más, que tengamos pocos niños no sé…" (Inf. N° 3)

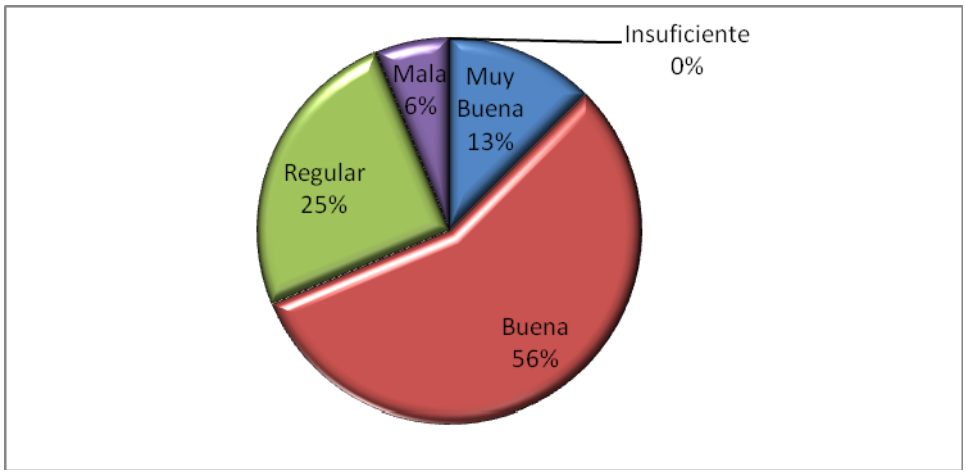
Esto permite, dilucidar que los procesos comunicacionales, son complejos, y está determinado por la forma en la cual se transmite la información y la cultura de la organización. Tal como lo plantea Fernández Collao (2002: 79) quien afirma que la comunicación es un proceso importante en la interacción del grupo. El flujo de la información entre los miembros de un grupo determina, la eficiencia del mismo y la satisfacción de sus miembros. La cultura de la organización y las pautas de comunicación que se establecen entre sus miembros están estrechamente unidas.

Estos antecedentes, son de relevancia al momento de medir la relación comunicativa entre los distintos intervinientes del circuito RPA en la Región de La Araucanía. Desde este punto de vista, es posible atisbar cómo perciben esta comunicación tanto desde los Programas y Centros con la Dirección Regional de SENAME, como desde la misma Dirección Regional para con éstos.

En lo que refiere a la calificación de la comunicación desde los Programas y Centros con la Dirección Regional, la gran mayoría reporta que es Buena, como se aprecia a continuación;

Gráfico N° 8

Calificación Relación Comunicacional desde los Programas con la Dirección Regional SENAME, área RPA.



Fuente: Elaboración Propia. Base de Datos Encuestas Circuito RPA 2011, IX Región.

El gráfico, muestra que la relación comunicacional que mantienen los distintos programas con la Dirección Regional de SENAME en un 56%, equivalente a 9 personas, es calificada como Buena, seguida por un 25% (4) que pondera como Regular; un 13% (2) la califica como muy buena y un 6% (1) la califica como Mala, no existiendo una calificación para un relación comunicativa insuficiente.

Si bien, se precisa que la relación comunicacional con la Dirección Regional es buena, existe un elemento crucial, representando a la figura más visible de la Dirección Regional, en lo que respecta a la relación con los programas y centros, la "Coordinadora Judicial", figura que es fundamental según lo reportado por los/as informantes para la adecuada ejecución de los Proyectos y Centros. De acuerdo a aquello, es posible apreciar, que se cuestiona la existencia de un solo profesional a cargo de las derivaciones y traspaso de información en torno a todo al circuito de la Región, situación que en algunas oportunidades ocasiona retardos en las derivaciones y confusiones en el traspaso, por no contar oportunamente con determinado documento, el cual permite realizar el ingreso, egreso, traspaso u otra información formal en los tiempos demandados. Dicha situación, ha obstaculizado en parte la

relación comunicacional con la Dirección Regional, lo cual sin embargo, ha permitido que los ejecutores de sanciones establezcan redes entre ellos, consultándose entre programas por aquellas dificultades originadas en el envió de información desde la Coordinación Judicial. Lo anterior, se puede reflejar en el siguiente comentario:

> *Con la Dirección Regional el principal problema de comunicación es la coordinadora judicial, no es que la comunicación sea mala, dificultosa, sino que es lenta tal vez muchos motivos y quizás la persona que está a cargo no da abasto con todo lo que debe cubrir y uno lo puede comprender pero en la práctica hay necesidades que resolver que son mucho más inmediatas. A veces se presentan jóvenes y uno no tiene una derivación no tiene nada y no hay como dar respuesta tampoco a eso, o la respuesta es errónea porque creo que también ahí se comenten bastantes errores en derivaciones en casos que se pelotean de un lado para otro, que no se sabe de quiénes son, diría que es por lo mismo y eso en lo personal, en el programa nuestro nos ha generado situaciones de conflicto donde nosotros, en términos de imagen y los avances que hemos logrado con los tribunales nos dejan no bien parados … porque ya han sido reiteradas ocasiones, al dar las explicaciones al tribunal que nosotros ni sabíamos es como mucho… En lo práctico, sugeriría que incorporaran a otra persona; como más personas para la coordinación judicial, Yo creo que con las personas que he conversado todo caen, que es insuficiente el recurso humano, y no tiene que ver con la calidad del recurso, es insuficiente para dar respuesta a la demanda que es para toda la Región. (Inf. N° 4)*

Lo anterior plasma la necesidad de incorporar otra/as figura(s) en lo que respecta a Coordinación Judicial, de manera de hacer más expedita las derivación y traspaso de información. Es importante referir, que un análisis que es compartido por algunos participantes del Focus Group, refiere a que es posible que la Dirección Regional, no se

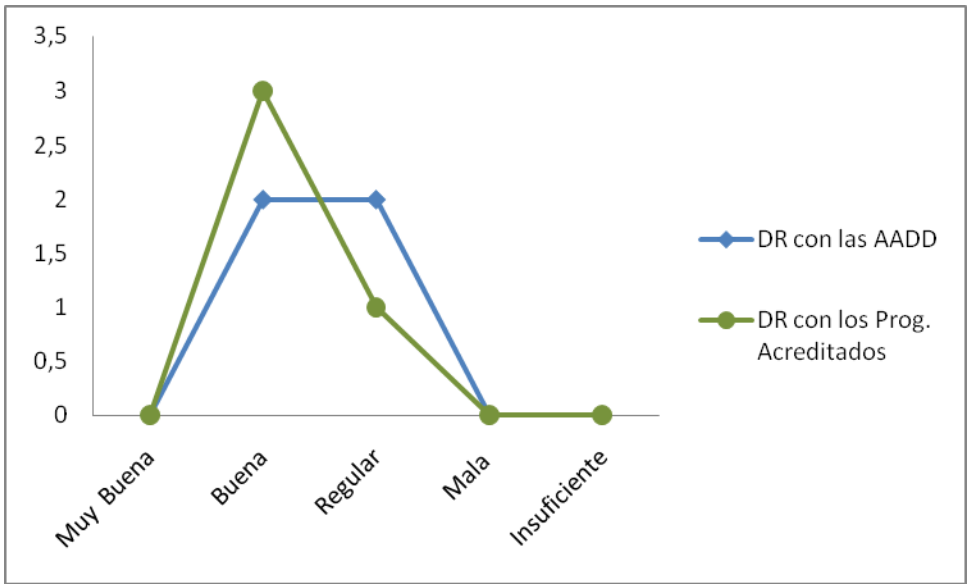
encuentre bien en términos comunicacionales, en lo que refiere propiamente tal con su institución, situación que repercute directamente en los ejecutores de las sanciones, que en este caso son las administraciones directas y los proyectos de instituciones acreditadas;

> *Creo que también tiene que ver con que la Dirección Regional no está bien en términos comunicacionales tenemos que partir desde ahí, hay problemas, hay pocos profesionales en las áreas, hay pocos supervisores y un coordinador que también es supervisor, me parece que también ahí hay que hacer una mirada a ese espacio, porque todo lo que está ahí nos repercute a todos, también creo que supervisores técnicos de Responsabilidad Penal hay muy pocos, están muy sobrecargados, que más le vamos a pedir para toda la cantidad de programas de la Región; creo que en la Dirección Regional hay un tema también de comunicación y organización. (Inf N°3)*

Y con respecto a la calificación que otorga la Dirección Regional en su relación con los Centros de Administración Directa y Proyectos Acreditados, es posible realizar la diferenciación según calificación otorgada por el personal de la Dirección Regional, a uno u otro, situación que se representa en la siguiente figura:

Gráfico N° 9

Relación Comunicativa desde la Dirección Regional con los Centros de Administración Directa y los Proyectos Acreditados**.**



Fuente: Elaboración Propia. Base de Datos Encuestas Circuito RPA 2011, IX Región.

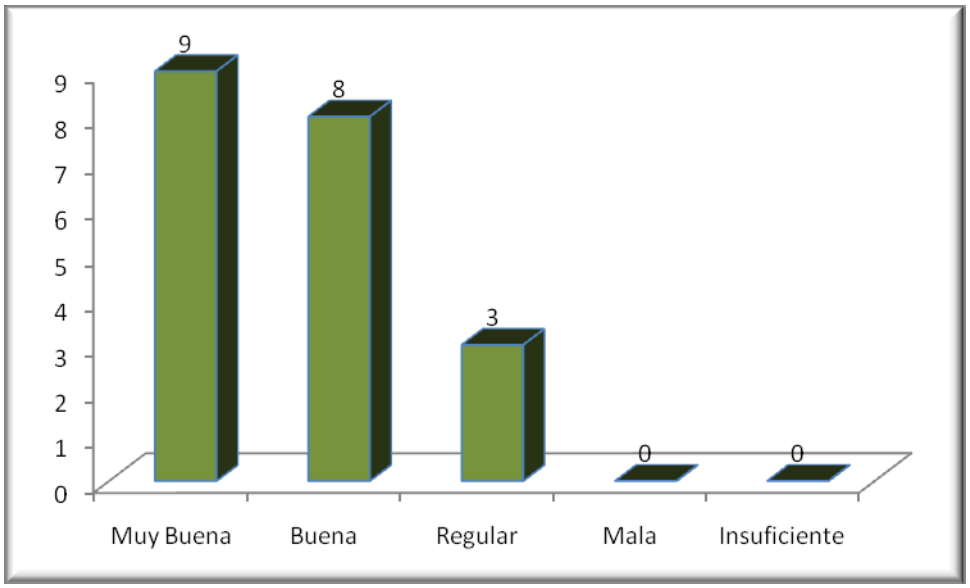
Como se mencionó anteriormente, el personal de la Dirección Regional que participó como informantes de este estudio fueron 4 equivalente al 50%, quienes señalaron mantener desde la DR una Relación Comunicativa calificada como Buena con los centros de Administración Directa, el otro 50% señala que es Regular, no evidenciando calificaciones de Muy Buena, Mala o Insuficiente.

Por otra parte, en lo que respecta a la clasificación que le otorga la Dirección Regional a su relación comunicativa con los Proyectos de Instituciones Acreditadas, un 75%, equivalente a 3 informantes, la identifican como Buena, y un 25% (1) como Regular, no evidenciándose calificación para Muy Buena, Mala o Insuficiente. Por lo tanto, se puede extraer que la Dirección Regional de SENAME Araucanía, en la Área RPA, mantiene una Relación Comunicacional mejor con los Proyectos de Instituciones Acreditadas que con sus Centros de Administración Directa.

No menor, es la calificación otorgada por los propios Programas y Centros del circuito, en lo que respecta a la Relación Comunicacional que establecen al interior de sus instituciones.

Gráfico N° 10

Calificación Comunicación al interior de los Programas.



Fuente: Elaboración Propia. Base de Datos Encuestas Circuito RPA 2011, IX Región.

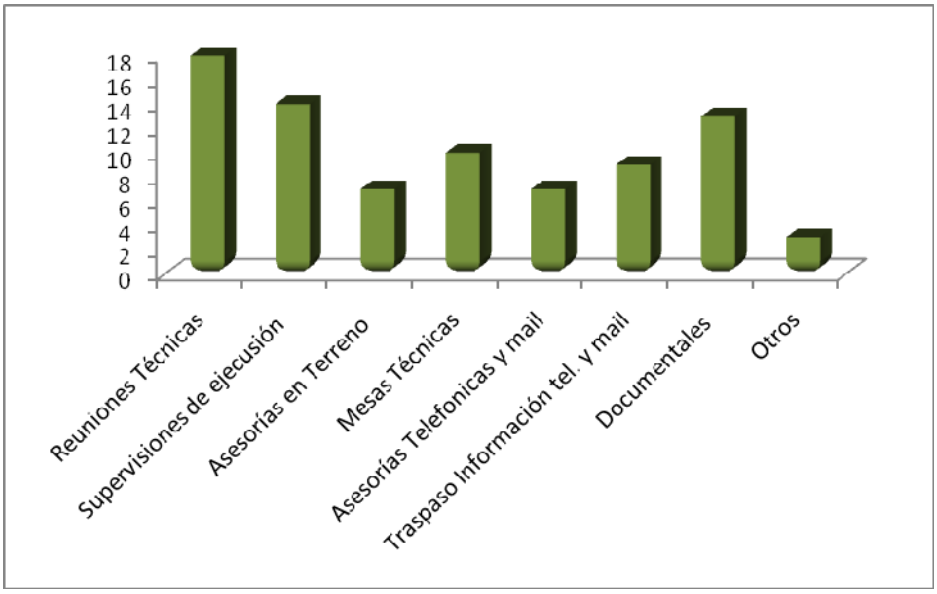
En cuanto a cómo definen o califican los/as informantes los canales comunicativos existentes al interior de su programa, 9 de ellos equivalente al 45% de la muestra, los identifican Muy buenos, 8 Buenos, equivalentes al 40% y los 3 restantes (25%) señalan que son Regulares. En lo que respecta a la categorización de Mala e insuficientes, no se presenta esta calificación por los participantes. Por tanto, se puede concluir que al interior de los equipos de trabajo del circuito RPA, se mantiene una Muy Buena y Buena relación, lo cual permite el adecuado funcionamiento de los Programas y Centros a los cuales representan.

b) Tipos de canales comunicativos:

De los/as 20 informantes representantes de los distintos programas y centros del circuito RPA, 16 de ellos corresponden a ejecutores directos, y 4 de estos corresponden a personal de la Dirección Regional, en donde la distribución presentado en cuanto a las estrategias comunicacionales que utilizan al interior de sus instituciones son de distinta índole, como lo muestra el siguiente gráfico:

Gráfico N° 11

Estrategias comunicacionales utilizadas por los programas.



Fuente: Elaboración Propia. Base de Datos Encuestas Circuito RPA 2011, IX Región.

Por tanto, dicho gráfico, reporta el tipo de canales o estrategias comunicacionales utilizadas al interior de las instituciones, donde las que mayormente utilizan son las reuniones técnicas (18), seguida por las supervisiones de ejecución de sanción (14), luego las documentales (memos, cartas (13) y las mesas técnicas ampliadas. Las menos utilizadas, pero no por ello menos importantes, son las asesorías telefónicas, las asesorías en terreno a los ejecutores de medida y el traspaso de información telefónica o vía mail entre otras.

5.1.2.3. Capital humano.

En relación a esta categoría de análisis, que alude al capital humano de la organización, los/as informantes claves ***califican el rol de supervisor y asesor directo*** de sanción y definen el ***Perfil o recurso humano idóneo en el área RPA,*** ambas categorías, están en directa relación con las competencias que según la visión de los programas, debiesen presentar los profesionales que se desempeñan en está área.

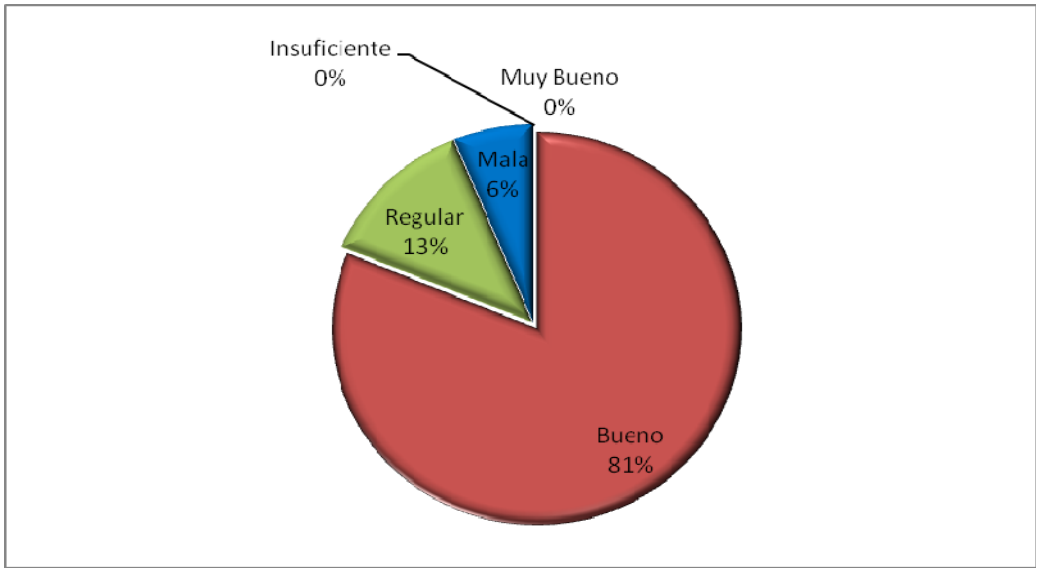
a) Calificación Rol de Supervisor y Asesor Directo:

En primer lugar, se identifica la calificación entregada por los programas y centros del circuito RPA de la Región de La Araucanía, a lo que es el Rol de Supervisor y Asesor directo de sanciones;

Lo anterior, está en directa relación, con las competencias que debiera ejercer el rol de Supervisor y Ejecutor de sanciones de manera de realizar un eficiente y eficaz trabajo con el circuito. Entendiendo como tal lo señalado por Alles (2005: 29) en cuanto a que la propia definición del término competencia, hace referencia a las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes.

Gráfico N° 12

Calificación Rol de Supervisor y Asesor en la ejecución de la sanción.



Fuente: Elaboración Propia. Base de Datos Encuestas Circuito RPA 2011, IX Región.

El gráfico N° 12 muestra la calificación al personal que ejerce el rol mencionado, para con los programas. En su gran mayoría se identifica como Bueno, correspondiendo al 81% de los Programas de la red, un 13% la establece como Regular. Es importante destacar la existencia de un informante quien califica el rol de supervisor como Malo.

Si bien, la gran mayoría, califica la ejecución del Rol como Bueno, también es posible encontrar disparidades entre los informantes, como se expresa a continuación:

> *Ahora con la Dirección Regional no hemos tenido buenas experiencias tampoco con los Supervisores Técnicos, durante el 2010 tuvimos dos supervisores en el año la primera experiencia fue muy mala muy desagradable. (Inf. N° 3)*

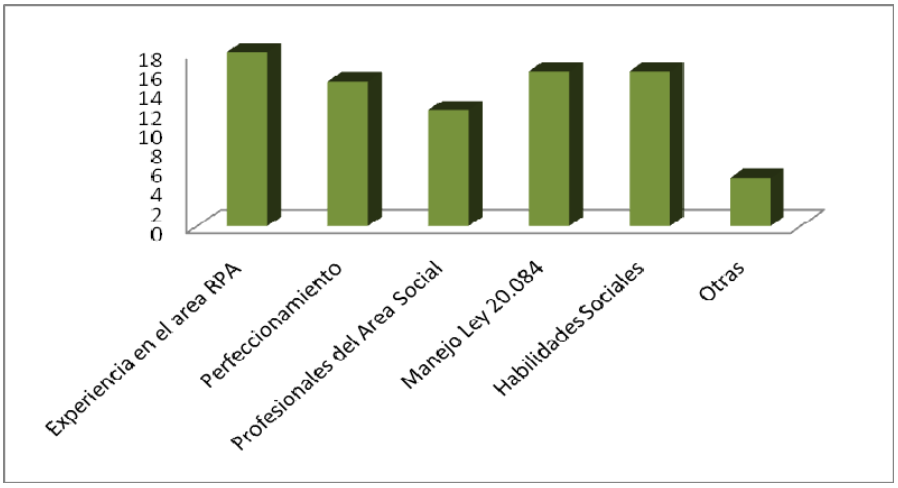
b) Perfil Requerido en el Área:

Es preciso señalar, lo informado por los participantes de este estudio, referente a los perfiles necesarios para desempeñarse al interior de los equipos del área RPA, lo cuales deben presentar las siguientes características:

Gráfico N° 13

Perfiles del equipo humano que se desempeña en el área RPA.

.



Fuente: Elaboración Propia. Base de Datos Encuestas Circuito RPA 2011, IX Región.

El gráfico indica los perfiles o características requeridos para desempeñarse en al área de Responsabilidad Penal Adolescente, en La Araucanía. Las instituciones identifican como la principal; el manejo en el área de RPA (18), manejo de la Ley (16), habilidades sociales (16) y perfeccionamiento (15). La menos seleccionada, pero no menos importante, refiere a que los profesionales pertenezcan al área social (12).

Como se mencionó, lo anterior está en directa relación con la idoneidad del Recurso Humano que actualmente se desempeña al interior de las instituciones, es decir, si cuenta con las características mencionadas anteriormente que dan cuenta del perfil que requieren. Es posible mencionar, que el 65% equivalente a 13 informantes refieren a que al interior de su organización cuentan con capital humano idóneo para desempeñarse al interior de sus instituciones. Mientras que 6 de ellos (30%) afirma que

su programa o centro no cuenta con el recurso humano idóneo para desempeñarse en el área.

Es importante señalar, que existen ciertas características que permiten describir al recurso humano que se desempeña al interior de las instituciones, y que está en directa relación con las herramientas de diagnóstico que utilizan los equipos que se desempeñan en esta área, como por ejemplo; la comunicación, liderazgo, planificación, organización, formación del recurso humano, competencias profesionales entre otras, lo cual se representa de la siguiente manera;

Gráfico N° 14

Herramientas Utilizadas al interior de los equipos.

Fuente: Elaboración Propia. Base de Datos Encuestas Circuito RPA 2011, IX Región.

Concerniente a los resultados de las herramientas más utilizadas al interior de los programas y centros, que permiten mejorar e implementar iniciativas para optimizar la gestión del Servicio, del total de los informantes, las herramientas que mayormente se utilizan son la Planificación; la comunicación y formación del recurso humano al interior de los equipos, seguido por la Organización, las menos recurrentes el Liderazgo y las Competencias Profesionales, entre otras. Estas últimas son las menos identificadas por los informantes.

5.2. ANALISIS PARTICULAR.

5.2.1. ASPECTOS RELEVANTES DEL DIAGNÓSTICO DESDE LA MIRADA DE LOS PROYECTOS ACREDITADOS Y LA DIRECCIÓN REGIONAL.

En lo que ataña a la investigadora, el siguiente análisis particular de las administraciones directas, según lo establecido en la separación de vías de los investigadores, corresponde analizar e interpretar dos de las muestras de análisis, informantes que corresponden específicamente al equipo de la Dirección Regional, área de Responsabilidad Penal Adolescente y a los/as Directores y Jefes /as Técnicas de los Proyectos de Instituciones acreditadas.

Para dichos efectos, se utilizan las Encuestas; técnica en la cual, fueron respondidas un total de 16 cuestionarios, de ellos; 4 profesionales dependientes de la Dirección Regional del SENAME de la Región de La Araucanía, área de Responsabilidad Penal Adolescente, mientras que 12 encuestas son provenientes de los programas o proyectos de instituciones acreditadas. Por otra lado, la técnica Focus Group, se utilizó los reportes de 4 de los participantes, correspondientes todos ellos a profesionales (Director o jefes técnicos) de proyectos acreditados. Es importante mencionar, como se mencionó en un principio de este apartado, el estudio no logró la participación de los Supervisores Técnicos de la Unidad de Justicia Juvenil de la Dirección Regional. Por último, se contrastará la información de las técnicas mencionadas anteriormente, con lo reportado en el Análisis Documental.

De este modo se pretende dar respuesta, a lo planteado, en los objetivos de investigación, planteamiento del problema, y lo formulado en el marco referencial a partir de las categorías de análisis que guiaron el proceso; ***Desarrollo Organizacional, Relación Comunicativa y Capital Humano***.

5.2.1.1. Desarrollo organizacional.

En relación a esta categoría de análisis, que alude a la discusión sobre el desarrollo organizacional de las instituciones, las/os participantes a partir de los datos entregados y su visión, en primer lugar, identificar los *elementos que permiten la* ***gestión organizacional de su institución***, en segundo lugar; definir la ***situación organizacional*** *del sistema SENAME* (Área RPA), y por ultimo; aquellos ***aspectos organizacionales*** que SENAME (Área RPA) debe mejorar.

- **Gestión Organizacional:**

Respecto a la visión de *los elementos que permiten la gestión organizacional de la institución*, a las cuales se adhieren las/os participantes la conceptualizan y lo relacionan con los siguientes aspectos: lógica de la institución, funcionamiento, etapa en la cual se encuentran, y mandato legal.

a) Lógica de la Institución.

Las/los profesionales a partir de su la Institución a la cual representan, señalan que existe una estructura clara y definida desde las instituciones, las cuales les permiten responder a un mandato Legal. Proceso de construcción de los programas en los cuales han buscado distintas alternativas que respondan a actuar de la mejor forma posible con los beneficiaos directos de los programas, siendo estos los adolescentes infractores de Ley. Por lo tanto, el programa ha comprendido bastante bien la lógica de su institución;

> *Es una institución que creo que ha entendido bastante bien, el paragua de la Convención. Eso es lo que me indica de una u otra manera, todo el proyecto, todo proyecto que hoy día la Fundación instala tienen que ver con infancia y ahí hay un tema que nos unifica… Luego de eso las relaciones que establece con distintos*

organismos, uno de ellos es SENAME, este camino a sido un camino largo, que de alguna u otra manera nosotros estamos en un proceso de los pantalones cortos a los pantalones largos porque hay un nivel de Dirección, porque ya hay un conocimiento, hay un nivel de historial, por así decirlo, de territorio ganado… (Inf. N° 1)

Esto deja de manifiesto, que la institución o programa, se ha ido construyendo desde una lógica de empresa, la cual con la trayectoria y experiencia de los equipos se ha ido consolidando en el tiempo. Lógica que también es compartida por otros programas;

Porque yo siento que es una Fundación que ha logrado incorporar la lógica de Empresa, pero manteniendo lineamientos de calidad y muchos otros temas que tienen que ver con la calidad humana, con la colaboración entre los equipos, porque digo el tema con una con lógica de empresa, como somos una organización bastante jerarquizada, organizada pero no son como tan rígidas por una parte, porque por ejemplo los Directores de Programa tiene el pleno respaldo de la Fundación y son los que deciden la mayor cantidad de acciones respecto a lo que se hace y no se hace en un programa y de cómo se ejecutan las decisiones que tiene que ver con la ejecución de los proyectos. (Inf. N° 4)

A ello se agrega, un importante elemento, que habla no sólo de que se requiere una lógica empresarial al interior de las instituciones, sino también, de una lógica más bien familiarizante;

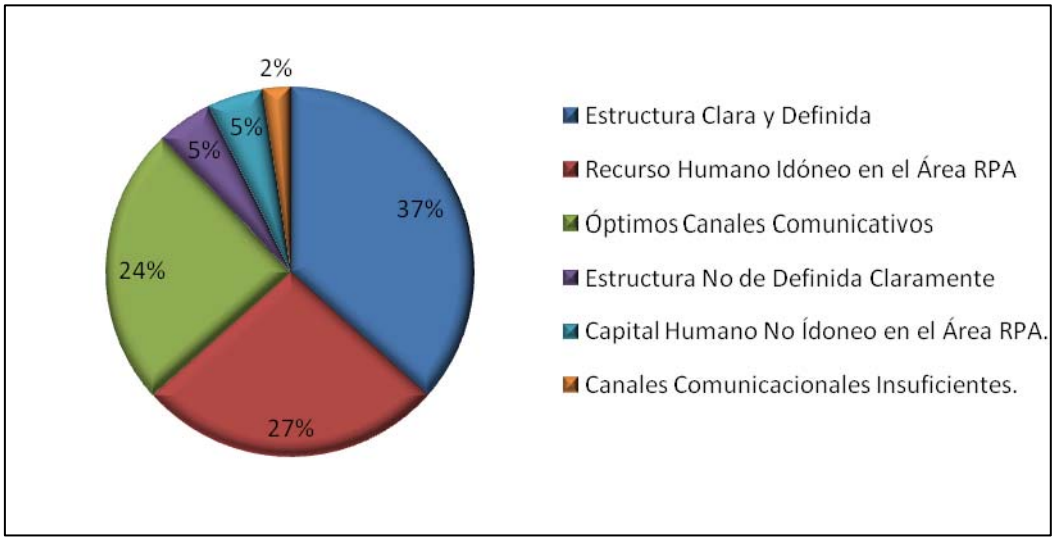
Eso involucra que una organización debe necesariamente pasar de ser una administración de tipo familiar, ahora una administración con una lógica distinta, sin llegar a una lógica empresarial, hay ciertos matices que lo muestran, que trabajan con el infractor, que trabajan con personas, un servicio dedicado a las personas, sobre todo a

niños, que por cierto hay que tener ciertos cuidados, y es ahí donde hoy en día se está trabajando tanto desde los proyectos, desde el recurso humano se está buscando un perfil de Directores que vallan en una cierta línea, y se dan todas esas facilidades para el profesional que ingresa, tenga ciertas características. (Inf. N° 1)

Por otra parte, a partir de los datos aportados por las Encuestas, es necesario indicar que los elementos que permiten identificar la gestión organizacional de los programas acreditados y la Institución SENAME, área RPA en la Región de La Araucanía propiamente tal, el 37% afirma que cuentan con una estructura clara y definida, seguido por la existencia de recurso idóneo para trabajar en el área en su especifico programa, un 24% reportan que constan de óptimos canales comunicacionales al interior de los equipos de trabajo. En lo que refiere, a una estructura no definida claramente y la existencia de capital humano no idóneo en el área, en ambos casos un 5% responden a estas variables, mientras un 2% del total de la muestra refieren a la existencia de canales comunicacionales insuficientes. Como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 15

Elementos que identifican la Gestión Organizacional del Programa.



Fuente: Elaboración Propia. Base de Datos Encuestas Circuito RPA 2011, IX Región.

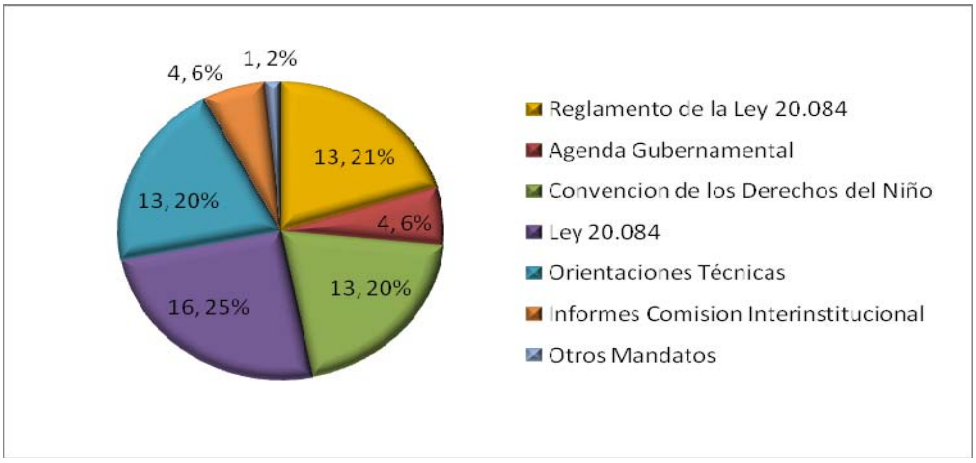
Lo anteriormente mencionado, permite corroborar que la estructura que presenta una organización da cuenta de su operacionalidad, lo que por ende, para su buen funcionamiento debe tener los puestos o cargos claramente definidos, es decir, parafraseando a De Farías (2004: 88) la estructura de una organización es el patrón formal de cómo son agrupadas sus personas y sus puestos. Los procesos son actividades que dan vida a la estructura de la organización.

Tal como se mencionó en el marco de antecedentes, unos de los lineamientos que cruza todo el circuito RPA, que entrega las directrices para que los proyectos de instituciones acreditadas operen en sus respectivos territorios, refiere a la Ley 20.084 de Responsabilidad Penal Adolescente, donde juega un papel fundamental, algunas contradicciones que se generan en sus inicios, respecto a la Convención sobre los Derechos del Niño (CDN).

El mandato de la Ley 20.084, la CDN, sumado a otros lineamientos como; las orientaciones técnicas y el reglamento de la Ley 20.084 han sido los mayormente utilizados por el sector de análisis; proyectos de instituciones acreditadas y por la Unidad de Justicia Juvenil de la Dirección Regional, lo cual es posible contrastar en el siguiente grafico;

Gráfico N° 16

Lineamientos utilizados por este sector.



Fuente: Elaboración Propia. Base de Datos Encuestas Circuito RPA 2011, IX Región.

El gráfico N° 16, permite dilucidar, que el mandato mayormente utilizado es la Ley 20.084, seguida igualmente por; las orientaciones técnicas, la convención de los derechos del niño, y el reglamento de la Ley 20.084. Con ello, y no menos importante, un porcentaje inferior también refiere a los informes de la comisión interinstitucional y las agendas gubernamentales. La relevancia de ser la Ley 20.084 el mandato mayormente utilizado, tal como lo señala el Art. 20 de Ley 20.084, *"su finalidad es hacer efectiva la responsabilidad de las/os adolescentes por los hechos delictivos que cometan, de tal manera que la sanción forme parte de una intervención socioeducativa amplia y orientada a la plena integración social*".

Lo anterior, pone de manifiesto, la importancia que revela la Ley a la intervención socioeducativa, modelo que incorpora elementos, como la reparación, la habilitación y la integración social para los adolescentes infractores de Ley. A partir de ello, es posible constatar que tanto la intervención socioeducativa, como el tema de la responsabilización y el contacto directo con los jóvenes, la reinserción social están interrelacionados entre sí, labor que está ligada mayormente al rol que cumplen los delegados, encargados de caso, quienes de cierto modo ejecutan el mandato legal.

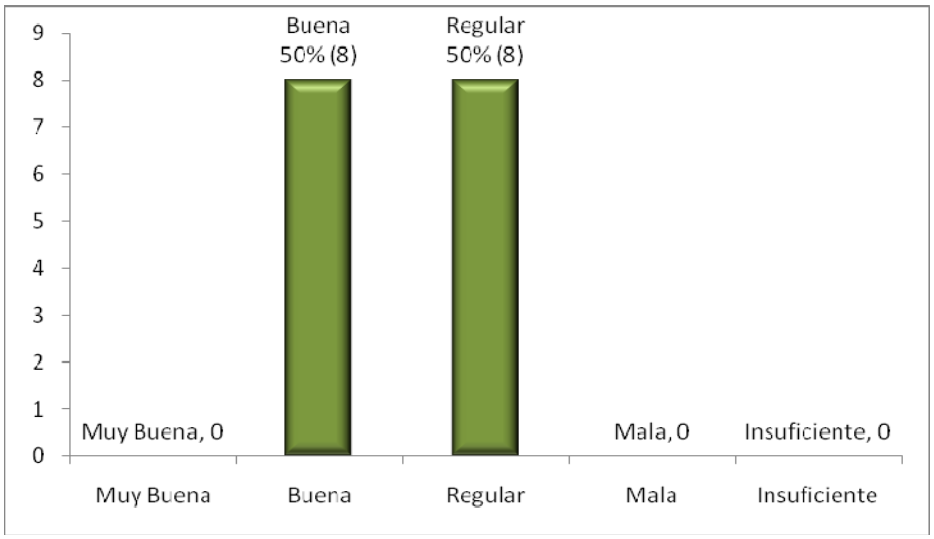
> *Tenemos una estructura diseñada a mi juicio bastante idónea para enfocar esas tres aristas, intervención socioeducativa, inserción en las instituciones y responsabilización. La intervención socioeducativa, por supuesto que se tiene contacto directo con los adolescentes infractores, en este caso son los delegados, quienes están en un tarea constante, permanente, sistemática, y dadas sus especialidades técnicas también ellos son quienes están asumiendo ese mandato legal directamente, en lo que dice relación con la intervención propiamente tal. (Inf N° 2)*

b) Situación Organizacional Actual.

Al referirse a la situación organizacional del sistema SENAME, los proyectos de instituciones acreditadas y la Dirección Regional califica la situación organizacional de todo el sistema, esto es, la propia y la observada con la Dirección Regional y los Centros de Administración Directa, se obtiene que un 50% equivalente a 8 informantes califica como regular y el otro 50% la definen como buena, no existencia una clasificación para la variable muy buena, mala o insuficiente. Tendencia que se grafica a continuación;

Gráfico N° 17

Calificación Situación actual del sistema SENAME área RPA.



Fuente: Elaboración Propia. Base de Datos Encuestas Circuito RPA 2011, IX Región.

Lo anterior, se asocia directamente a las condiciones internas y externas del sistema SENAME, que permiten dar cuenta de la ejecución de la Ley 20084. Efectivamente dicha situación no refleja un grado de disconformidad como tampoco de satisfacción total de este sistema, es decir, por un lado actualmente, la situación que presenta, da cuenta de la ejecución e implementación de la Ley de RPA en el circuito (12 informantes), mientras la visión de otros (4) es que aún no es posible que se de esta condición.

En cuanto a ello, en la actividad de Focus Group, fue posible conocer una de las principales dificultades que presentan la mayoría de los participantes de ésta actividad, en directa relación con la situación actual que vivencian los proyectos de instituciones acreditadas, refiere específicamente a la no viabilidad de los procesos licitatorios, situación que no genera las condiciones más optimas para trabajar, pues dichos procesos licitatorios actualmente presentan una duración de un año en cada proyecto, siendo en la etapa de cierre donde aparece la incertidumbre en el equipo, si este continuará o no ejecutando determinada sanción o simplemente el equipo se diluye.

> *Todos los profesionales de la Corporación CIEM estamos sujetos a la viabilidad o no viabilidad de la licitación, por lo tanto, la precariedad laboral en algunos casos es incluso más profunda en otras instituciones más que en el SENAME propiamente tal… Me pongo en el caso más patético que si lo hiciste bien, por algún factor puede ser que tú no obtengas una licitación, todo ese equipo se diluye automáticamente, derechos laborales incluido por supuesto todo, la inestabilidad laboral afecta considerablemente el trabajo, sobre todo en los proyectos breves y que cuando se comienza a acercar la fecha de postulación de la licitación tu lo percibes en su rol de autoridad entre comillas, que la gente te lo explicite, y cada vez más la duda, que sí se sigue o no se sigue con nosotros y eso afecta todo el trabajo que se da.(Inf. N° 2).*

Sin embargo, otros programas acreditados, pertenecientes a otras instituciones colaboradoras del SENAME, refieren que los procesos licitatorios no afectan la viabilidad laboral de los equipos, frecuentemente cuando esto sucede son reubicados en otros programas de la Institución.

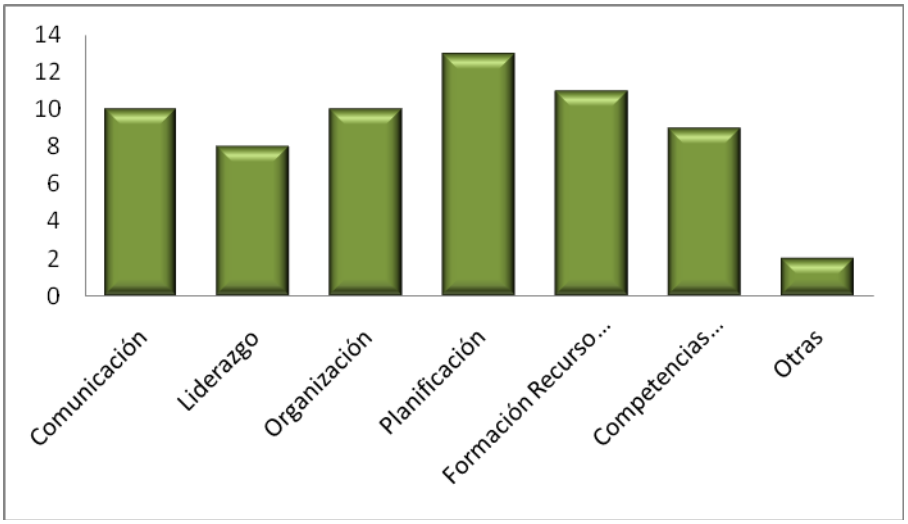
> *Tierra esperanza, trata de recapturarlos… Yo destaco los sueldos, no existen tantas diferencias, y ahí es donde yo siento que SENAME tiene que hacer algo, porqué sí hay diferencias abismantes en los sueldos,*

porque uno sabe, haber cuanto te pagan, eso me parece pre-juicial, porque ahí todos nos metemos la mano al bolsillo, pero te olvidas de trabajar y todos los procesos pueden quedar ahí quedan instalados. Porque lo destaco tanto, porque creo que es necesario, equiparar las brechas. (Inf. N° 1)

En cuanto a las herramientas de diagnóstico organizacional que permiten implementar iniciativas para mejorar la gestión del Servicio, se identificaron; la comunicación, liderazgo, organización, planificación, formación de recurso humano y competencias profesionales, siendo la que mayormente consideran; la Planificación;

Gráfico N° 18

Herramientas de Desarrollo Organizacional.



Fuente: Elaboración Propia. Base de Datos Encuestas Circuito RPA 2011, IX Región.

Es importante señalar, que en el calificativo Otras, dos informantes reportan que para mejorar la gestión de Servicio, debe existir un recurso humano idóneo para desempeñarse en esta área. Además se incorpora un elemento nuevo, que alude a la cultura organizativa o diagnóstico cultural, tal como lo plantea French y Bell (1996:31,32) *"se debe dar una administración constante y colaboración con y de la Cultura de la Organización, dado que uno de los aspectos más importantes a*

administrar es la cultura de la organización, esto es el patrón prevaleciente de valores, actitudes, creencias, hipótesis, expectativas, actividades, normas, sentimientos".

c) Aspectos Organizacionales:

La nueva institucionalidad de SENAME, refiere a que en la actualidad, el Servicio se encuentra en un proceso de reestructuración. En donde el documento; Antecedentes de la Nueva Institucionalidad de SENAME enviado a las Asociaciones de Funcionarios (2009: 36-40), propone; dos instituciones totalmente independientes, el Servicio Nacional de Derechos de Niños, Niñas y Adolescentes y el Servicio Nacional de Responsabilidad Penal Adolescente.

Algunos de los antecedentes obtenidos, de los aspectos que el SENAME área RPA, región de La Araucanía, debiera mejorar, y que por ende está en directa relación con los obstaculizadores presentados por los proyectos acreditados durante la ejecución de sus medidas, alude a que el recurso humano a cargo de la coordinación judicial, es insuficiente para responder a la alta demanda de derivación de todo la Región, hecho que no tiene que ver con las competencias del cargo, por lo que entregan sugerencias para mejorar este ámbito;

> *…en lo práctico, que incorporarán a otra persona, más personas para la coordinación judicial, yo creo que con las personas de la Red que he conversado todos caen que es insuficiente el recurso humano y no tiene que ver con que la calidad del recurso es insuficiente para dar respuesta a la demanda que es para toda la región. Uno también entiende que se pasen casos que nos manden chiquillos con una sanción uno lo busca por todos lados y resulta que no era PLE era PLA y el PLA no tenía idea y la fecha del plan se aproxima y entonces ese PLA recoge el guante y averigua y creo que hay cosas que se resuelven gracias a la coordinación de los programas. (Inf. N° 4)*

Lo anterior, también fue compartido por la totalidad de los asistentes al Focus Group, en donde se plantea la necesidad de incorporar otra figura en la Coordinación Judicial. Como su nombre lo dice, la figura del Coordinador Judicial, según las orientaciones del sistema de Atención a Infractores de ley de SENAME (2009), indica que sus funciones dicen relación con la entrega de información relevante del joven a los tribunales, el vínculo del joven con el procedimiento judicial, su papel en las coordinaciones que deban adoptarse para el seguimiento y la derivación de los casos a los distintos programas; así también en su rol de intermediarios y facilitador del proceso, el contacto con los/as jóvenes y las Instituciones Colaboradoras o Acreditados en el acceso a las complejidades del lenguaje jurídico en lo que concierne a las medidas como a las sanciones. Como se menciono, no se cuestionan las competencias y habilidades sociales de la persona que ocupa el cargo, más bien gran parte de los informantes coinciden en que la actual coordinadora cuenta con las características del perfil para el cargo. Se incorpora un nuevo elemento, que refiere al cargo de un tabulador de la información y de la importancia que refiere su cargo en cuanto a la relación comunicación entre la Dirección Regional y los Proyectos acreditados;

> *Yo agregaría ahí un tabulador… comparto las observaciones en cuanto a que ha sido complejo consolidar cierta relaciones con los actores judiciales a propósito de desaciertos que se han producido en la coordinadora judicial del SENAME y el diagnostico lo comparto, falta gente*, que resuelva a mi juicio el tema de la coordinación judicial, se solucionaría incorporando un profesional adicional *(Inf. N° 2)*

Por otra parte, en lo que concierne al rol de los supervisores técnicos de la Dirección Regional (no se contó con la participación de las/os Supervisores/as del Circuito RPA), los cuales tienen la misión de supervisar y asesorar la adecuada ejecución de las medidas contempladas en el catalogo de Ley. Se evidencia que han existido algunas dificultades con respecto a la información que ha sido traspasada desde otros programas, situación que por ende no debiera suceder, y se relaciona directamente

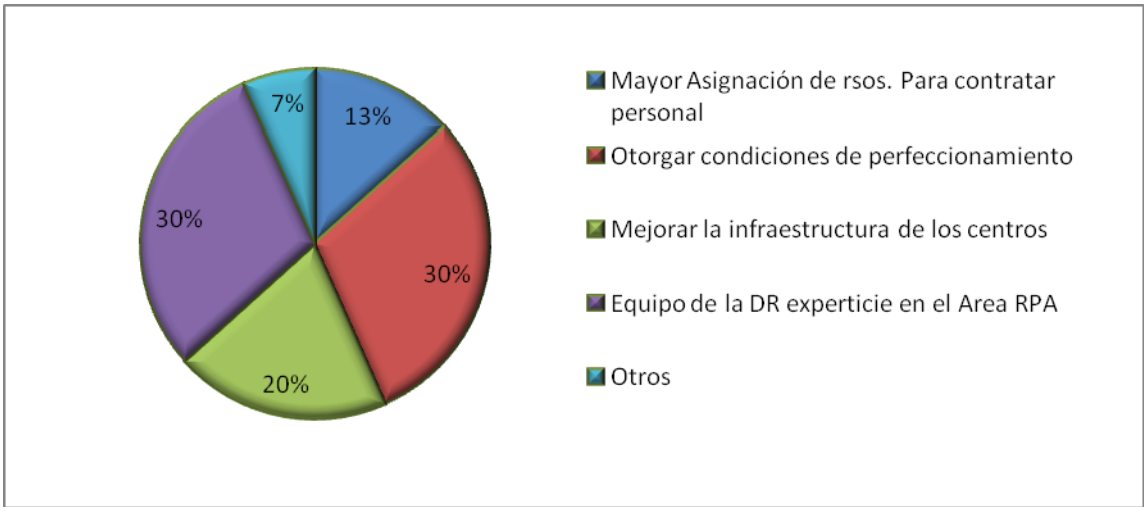
con las competencias de dicho cargo en ese entonces. En la actualidad es posible constatar que dicha supervisión ha mejorado considerablemente, tal como se evidencia a continuación;

> *…siento que paso en el traspaso de carpetas venían mucho errores en el traspaso de carpetas y tú puedes decir y SENAME cómo supervisaban ese proyecto sino tenían la resolución del tribunal, no tenían PII aprobado, sino esta aprobado el PII como empezamos a contabilizar todo eso; bueno, tú puedes pensar un poco, no quiero decir que funcionaban mal, si no ¿Dónde estaba la supervisión? porque eso paso extensivamente…ahí me cuestiono algunas cosas como esas.*
>
> *Actualmente tengo una supervisora con la cual tengo una relación super directa, entiendo ahora que las supervisiones no pueden ser cuando uno las quiera, están súper ordenas y estructuradas son de cierto tipo, puedes criticar en general, no tengo problemas con la supervisión en la actualidad… (Inf. N° 1)*

En resumen los aspectos organizacionales que deben mejorarse según la opinión de los Proyectos Acreditados, dice relación a; una mayor asignación recursos para la contratación de personal, condiciones de perfeccionamiento para los equipos interventores, la infraestructura de los centros, y él que exista un Equipo de la Dirección Regional con experticia en el área RPA, lo cual se representa en el siguiente gráfico;

Gráfico N° 19

Aspectos organizacionales que deben mejorarse según los Proyectos Acreditados.



Fuente: Elaboración Propia. Base de Datos Encuestas Circuito RPA 2011, IX Región.

Lo anterior deja entrever, que la opción más reiterativa de los proyectos acreditados, en iguales porcentajes; que existan mejores condiciones de perfeccionamiento a los equipos (30%) y que el equipo de la Dirección Regional presente una experticia en el área RPA (30%), seguido por la importancia de optimizar la infraestructura de los centros o programas (20%). No menos importante, reportan; la asignación de recursos, entre otros aspectos, siendo relevante destacar lo aportado por un informante, que incorpora un elemento que refiere a una supervisión financiera que facilite el trabajo.

Es importante señalar, que el Cuestionario aplicado a los informantes, contempló una pregunta abierta relativa a si existe alguna sugerencia, opinión o inquietud que pudiesen aportar, que de cierto modo permita enriquecer el estudio. Con ello, se pudo obtener del total los representantes de los proyectos acreditados y del equipo de la Dirección Regional, que un 56% responde a esta pregunta, entregando elementos u aspectos a mejorar por el Servicio, los cuales se presentan en forma resumida a continuación;

- La necesidad del Servicio de contar con instancias de perfeccionamiento para los programas ejecutores.
- Que los Supervisores Técnicos posean un verdadero carácter orientador para las acciones a desarrollar por los interventores.
- Relaciones estrechas entre los Programas del Circuito y la Dirección Regional, de modo de dar cumplimiento con las exigencias y compromisos establecidos, asociado a la calidad de las intervenciones y a la prestación a los usuarios directos de los programas.
- A partir del rediseño del Servicio es pertinente confeccionar perfiles acordes para cada cargo, basado en competencias especificas para el área RPA.
- Los equipos interventores requieren de una planificación que involucre elementos de diseño y ejecución técnica, instalar la evaluación, procesos de auto cuidado y capacitación de los equipos.
- Incorporar la Diversidad Cultural en el trabajo con la población infractora de Ley, a modo de optimizar la intervención, creando una intervención diferenciada, de acuerdo a la realidad social y cultural de cada adolescente, propiciando el acercamiento a la interculturalidad.
- Que la Dirección Regional del SENAME área RPA, supervise y exija un piso mínimo con respecto a los tipos de contratos y sueldos al interior de los programas acreditados, de modo de terminar con la disparidad de sueldos que existe en la Región de La Araucanía.
- En la Dirección Regional de SENAME, no sólo deben ser buenos gestionadores, sino también, deben conocer las áreas de trabajo y las condiciones laborales de los equipos interventores, lo cual es corroborado con la asistencia en terreno a los programas.
- Perfeccionar la coordinación intersectorial, a través de la generación de espacios para los adolescentes en el área de capacitación y educación, situación que actualmente es insuficiente y no satisface las necesidades de integración social de los usuarios.

- Mejorar la relación con la judicatura local (tribunales ejecutores de sanción), especialización de los intervinientes del circuito RPA, y canales comunicativos más expeditos.
- Mayor acercamiento entre los aspectos administrativos, financieros y técnicos.
- Mejorar la capacidad de respuesta por parte de la figura de la coordinación judicial.

En cuanto a las sugerencias entregadas por personal de la Dirección Regional, es importante destacar;

- La necesidad de precisar cargos y funciones en la estructura organizacional del Servicio.
- La importancia de contar con medios o estrategias de control para con los Proyectos de instituciones acreditadas, pues la relación entre la DR y los proyectos se rige por una lógica subsidiaria que obliga a sostener relaciones de negociación.
- Evaluar la existencia de un sistema de competencias a través de licitaciones, a fin de medir su pertinencia y aplicabilidad, pues actualmente no contribuye a consolidar relaciones con el circuito RPA.

5.2.1.2. Acción Comunicativa.

Concerniente a esta categoría de análisis, Acción Comunicativa, Berlo (2000:50), apunta a que la comunicación es un valor de interlocución sujeta a estrategias que dependen no sólo del mensaje sino más bien de la disposición. Se identificará en primer lugar; la ***calidad de la comunicación***, y se definirán los ***tipos de canales comunicativos más utilizados.***
, y por ultimo;

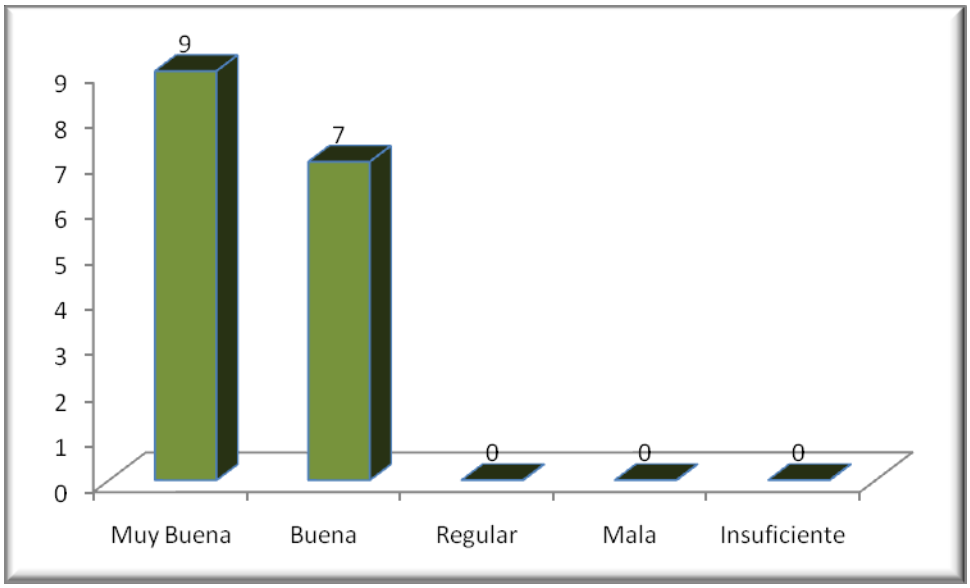
a) Calidad de la Comunicación:

Para determinar la variable de calidad de la comunicación, se establecieron dos variables, primero la calificación comunicacional dada al interior de los programas, en su relación con dirección Regional, y con el supervisor y asesor en la ejecución de sanciones, y segundo; la calificación dada al rol de supervisor y asesor en la ejecución de sanciones.

En relación a la calificación comunicacional obtenida desde los proyectos acreditados y la Dirección Regional, se puede extraer lo siguiente;

Gráfico N° 20

Calificación Relación Comunicacional al interior del Programa u/o Institución.



Fuente: Elaboración Propia. Base de Datos Encuestas Circuito RPA 2011, IX Región.

Respecto a la calificación que los informantes le dan a la relación comunicativa existente al interior de los equipos de trabajado del Área RPA, se puede decir, que comunicacionalmente el 56%, equivalente a 9 representantes identifican que la relación comunicativa es muy buena, mientras que un 44% la califica como buena. Lo cual deje entrever, que al interior de los equipos de trabajo existen fluidos canales comunicativos.

No existiendo calificación para una relación comunicativa regular, mala o insuficiente. Destacar que al interior de los equipos se otorga relevancia a la necesidad de incorporar como práctica habitual de los equipos el autocuido, entendido en el sentido de la autocapacitación y reflexión de las prácticas que los equipos interventores desarrollan día a día.

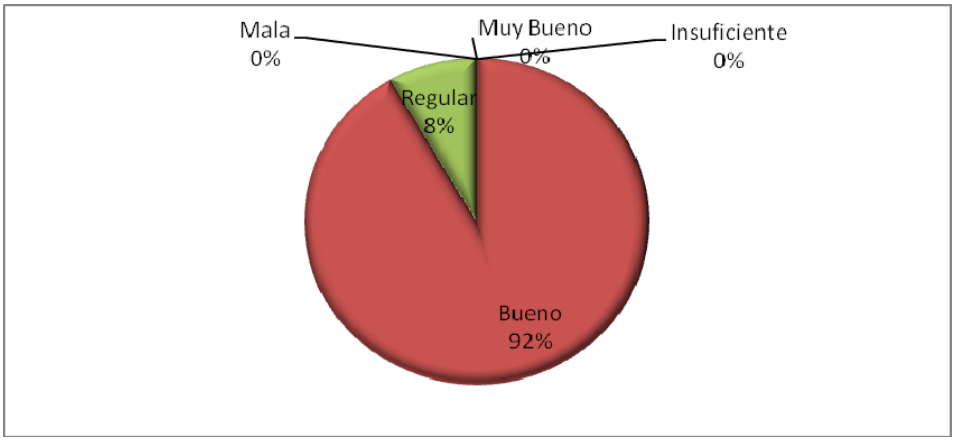
> *En lo que tienen que ver con el programa en sí diría que hemos ido mejorando nuestros canales de comunicación, hemos asumido las sugerencias de la psicóloga que ha hecho cosas de autocuidado y hemos incorporado algunas prácticas, como cuando hay mucha información o números se entrega la información por escrito, sino se entrega todo a través de reuniones técnicas o a través de la secretaria; prácticas como bien concretas como que todos mantenemos las puertas abiertas siempre porque además, el espacio físico en la casa no es muy grande…estoy enterada de quien salió y quien volvió y eso facilita algunas cosas. (Inf N° 4).*

Sin embargo, al momento de consultar por la relación comunicacional que se da entre la Dirección Regional de SENAME y el proyecto acreditado, la gran mayoría establece que es Buena, equivalente a un 75%, mientras que el 17% alude a que es muy buena. Esta situación es recíproca, de parte de la Dirección Regional, en donde es necesario hacer una diferenciación en la calificación asignada, dado que manifiestan mantener una buena comunicación con los proyectos acreditados y una regular comunicación con los centros de administración directa, lo cual clarifica que posiblemente es mejor la relación comunicativa entre la Dirección Regional y los proyectos de instituciones acreditadas.

Por otro lado, los representantes de los proyectos acreditados califican la función del rol de supervisor y asesor de sanciones en la ejecución de las sanciones respectivas, existiendo la siguiente calificación;

Gráfico N° 21

Calificación al rol supervisor y asesor de sanciones.



Fuente: Elaboración Propia. Base de Datos Encuestas Circuito RPA 2011, IX Región.

Si nos vamos a la relación observada por los Proyectos acreditados y su ente Supervisor, esto es la Dirección Regional, se observa que mayoritariamente se concentra en una calificación de buena con un 92% (11), mientras que el 8% (1) la califica como regular, no existiendo calificación para la variable muy buena, mala o insuficiente. Lo anterior, deja de manifiesto que el cargo de supervisor y asesor de sanciones presenta una calificación satisfactoria en la actualidad, situación que con anterioridad al traspaso de los proyectos (procesos licitatorios) el rol del supervisor presentaba irregularidades, sin embargo, dicha figura, también es identificada como parte de la Dirección Regional, pero los informantes realizan diferenciación respecto a los cargos que ocupan donde en algunos casos como lo es con los supervisores está relación es Buena, mientras que con los coordinadores judiciales es regular o ineficiente, lo cual en ocasiones ha generado conflictos al interior de los equipos, lo cual es posible corroborar en lo reportado en la actividad de Focus Group;

> *Hay situaciones, no quiero dar nombres pero ¿Puede un Supervisor permitir que se flexibilice un caso para que lo veas solamente una vez al mes? versus que Yo no flexibilizo a nadie una vez al mes, porque por algo es Libertad Asistida Especial; cosas como esas digo, pucha que hay miradas distintas, la Ley dice una cosa, el reglamento*

es claro en eso, por algo es Libertad Asistida Especial. Esas lecturas son un poquito delicadas cuando tú las lees a través de un papel. (Inf N° 1)

Yo diría que con la Dirección Regional el principal problema de comunicación es la coordinadora judicial, no es que la comunicación sea mala, dificultosa, sino que es lenta, tal vez muchos motivos y quizás la persona que está a cargo no da abasto con todo lo que debe cubrir (Inf. N °4)

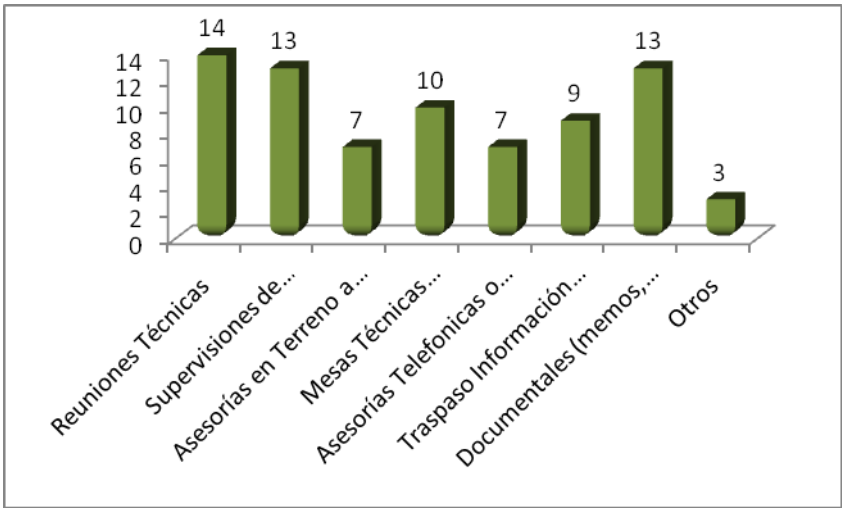
Tal como se mencionó en el Informe del Estudio realizado por Sra. Teresita Fuentealba A., denominado “Informe de Diagnóstico de la Implementación de la Ley 20.084, Junio 2007 – Marzo 2010”, los propios funcionarios del Servicio, en general, tienen ciertas aprehensiones entorno a la experiencia presente y el futuro en cuanto a su papel como administrador de las medidas y sanciones de la LRPA, siendo relevante el de afinar las coordinaciones y generar mayor acercamiento, con y entre los distintos programas y centros de la Red, y con la propia Dirección Regional.

b) Canales comunicativos mayormente utilizados.

En relación a las estrategias comunicacionales mayormente utilizadas por los programas y la Dirección Regional refieren a; reuniones técnicas (14), fuentes documentales (13), supervisiones de ejecución de la sanción (13) y mesas técnicas (10). Las menos utilizadas, pero no menos importantes, son las asesorías en terrenos (7) y telefónicas o vía mail (7), como se aprecia a continuación;

Gráfico N° 22.

Estrategia comunicacionales utilizadas al interior del Programa o Centro.



Fuente: Elaboración Propia. Base de Datos Encuestas Circuito RPA 2011, IX Región.

5.2.1.3. Capital Humano.

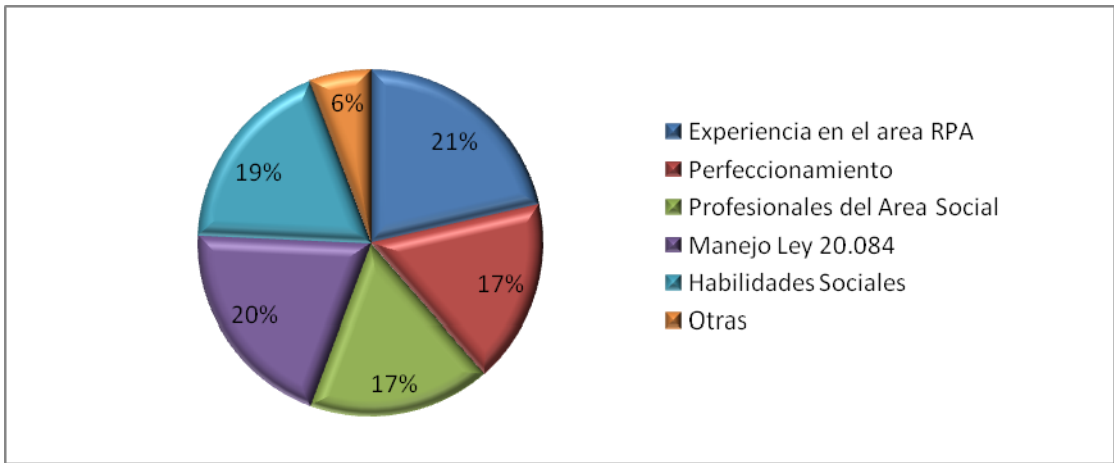
La relevancia de la categoría dice relación, con el ***recurso que se desempeña en la línea programática del circuito RPA*** en la Región de la Araucanía, para ello, siguiendo a Jericó (2001: 77,68) se alude a la importancia de la voluntad para la puesta en práctica de las capacidades: en donde el talento requiere capacidades juntamente con compromiso y acción, los tres al mismo tiempo, pues sí el profesional tiene compromisos y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias, no alcanzará resultados aunque haya tenido buenas intenciones. Si por el contrario, dispone de capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete con el proyecto, puede que alcance resultados. Con ello, en los programas del circuito RPA de la Región, existen metodologías utilizadas durante el proceso de intervención con los usuarios como por ejemplo; la evaluación diferenciada, la confección de planes de intervención acordes a cada joven, entre otros, destacando la labor que realizan los profesionales, quienes presentan cierta especialización en las tareas asignadas, como también la oportunidad de los programas de responder a las necesidades específicas de los jóvenes, a través de la incorporación de un profesional que prioricé esa necesidad;

> *Existe una especialización de las tareas, o distribución de las tareas, de acuerdo a los perfiles profesionales, a nivel individual cierto, de acuerdo a ésto, la evaluación diferenciada, que se hace de los jóvenes que ingresan al programa, lo que cambia son las problemáticas de cada joven, entonces será cierto la Psicóloga o la Asistente Social quien aborde estas temáticas, organizando obviamente el trabajo en un tiempo, que siempre, son en la mayoría, el 100% de los casos, hay un plan de intervención individual que aborda las problemáticas de estos jóvenes y con sus responsables… la incorporación también de profesionales que atienden necesidades específicas de los jóvenes es importante, por ejemplo tenemos un joven que llega con cierto palpito al programa, sin embargo, en la etapa de evaluación diagnóstica observamos que no sabe leer ni escribir, ¿Que hacemos en este momento para detectar las necesidades de este joven? el programa tiene la oportunidad de incorporar por ejemplo un educador diferencial. (Inf N° 5)*

Por consiguiente, fue posible obtener aquellos elementos o perfiles que debiese presentar el equipo humano que se desempeña al interior de las instituciones, lo cual está asociado directamente a lo aportado por Alles (2005: 32) quien plantea que una de las leyes naturales del talento es que este obtiene los mayores resultados a través de la interacción. Si la organización facilita la interacción, actuará como un efecto multiplicador. Si, por el contrario, en vez de facilitar, la limita, no sólo la compañía no innovará, sino que además correrá el peligro de que sus profesionales con talento no encuentren alicientes en su trabajo, y disminuyan su compromiso. Con respecto a ello, los elementos identificados por los/as informantes son; la experticia en el área de Responsabilidad Penal Juvenil, el Perfeccionamiento, profesionales del área social, manejo de la Ley 20.084, entre otras habilidades sociales, siendo las más recurrente, equivalente a un 20%, el manejo de la Ley 20.084, tal como se muestra a continuación;

Gráfico N° 23

Perfil requerido para desempañarse en el área RPA.



Fuente: Elaboración Propia. Datos extraídos de la Base de Datos Encuestas Circuito RPA, IX Región.

De acuerdo al gráfico, un segundo lugar, con el 21% lo ocupa la importancia de contar con experiencia en el área, seguida por las habilidades sociales (19%). De igual manera, con un 17% que los profesionales sea pertenecientes a ramos de las ciencias sociales y que poseen perfeccionamiento. Es importante señalar, que 4 informantes (6%) aportan nuevos elementos que permiten dilucidar el perfil requerido como; ser tolerantes, críticos, sociables, capacidad de trabajo interdisciplinario, manejo de resolución de conflictos, empatía, ser ético, asertividad, conocimientos en intervención con familias vulnerables, mejo de problemáticas psicosociales como redes, drogas, por ultimo y no menor su relevancia es el manejo del sistema operativo computacional SENAINFO, el cual cumple la función de mantener al día la información de los niños atendidos por los proyectos del circuito RPA. Dicha situación indica que no existe un perfil claramente definido, más bien el recurso humano que se desempeña en los programas va a depender de las disposiciones y requisitos que exija cada organismo.

5.2.2. INDICACIONES PARA QUE EL SERVICIO NACIONAL DE MENORES DE LA REGION DE LA ARAUCANIA OPTIMICE LA GESTION DEL AREA DE RPA DESDE LA MIRADA DE LOS PROYECTOS DE INSTITUCIONES ACREDITADAS.

5.2.2.1. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.

Desde la creación de este Servicio, en el año 1979, han acontecido una serie modificaciones estructurales en la composición de la población, se han verificado la conformación de nuevos problemas o desafíos denominados problemas emergentes, pero sin duda, la ratificación del Estado Chileno, obligó a la asunción progresiva de todas las modificaciones tendientes al pleno ejercicio de los derechos de la infancia y adolescencia en Chile.

La creación de una nueva institucionalidad, la cual es llano a ser implementada, y propone la separación de vías de los Servicios, esto es, lo Proteccional de lo penal, lo cual representa el compromiso asumido por el Gobierno Actual, propone la existencia de un Ministerio que aborde con exclusividad una política pública destinada a niños, niñas y adolescentes, ya que si bien existe el servicio y la radicación en el Ministerio de Justicia, los resultados ameritan un nuevo impulso más acorde a los problemas emergentes y valoración más acotada de las coberturas.

Si bien pareciera ser, una propuesta significativa en dicha materia, aún continua siendo primordial la participación de distintos actores que permanentemente participan o intervienen en estas temáticas, siendo importante que se generen puntos de encuentros para dialogar y debatir, como por ejemplo a través de los seminarios que en conjunto han realizado para abordar el tema UNICEF, Paz Ciudadana y el Servicio Nacional de Menores; pero que, dichas actividades no sólo tengan como propósito dar a conocer posturas sino que también, construir acuerdos y estar dispuestos a modificar posiciones en beneficio de la consecución de la mejor alternativa de modernización de la

Institucionalidad de la Infancia, esto de una forma que implica la más amplia participación sectorial y también territorial, con un capítulo especial que permita recoger la opinión también de parte del sujeto de atención, esto es, los niños, niñas y adolescentes, proceso que integra, democratiza y además descentraliza la información y el análisis.

De este modo, es posible llegar a construir en conjunto con los distintos actores involucrados una nueva forma de trabajar con los niños, niñas y adolescentes de nuestro país, asegurando sus derechos y entregándoles las herramientas necesarias para crecer y desarrollarse plenamente. Una nueva mirada al tema de la Infancia en Chile, necesariamente pasa por replantear los déficit en materia de gestión y competencias, del mismo modo al hablar de carencias en términos normativos y legales. Al respecto, una definición clave para entender la Institucionalidad de la Infancia no sólo la constituye la política pública que desarrolla el Servicio, mediante su red de programas directos o por organismos colaboradores, sino también, las acciones de los gobiernos locales pudiesen emprender en materias de seguridad, sustentabilidad ambiental, crecimiento económico, oportunidades y espacios para el desarrollo a nivel sectorial y nacional, el acceso a las ofertas y garantías en materias de salud, educación, seguridad, desarrollo sustentable, entre otros, materias que impactan cualquier iniciativa que se refiera a la Infancia entendida de manera integral.

Con ello se asume estatalmente que la creación de un Servicio de Justicia Juvenil debe entregar todo el soporte para la ejecución óptima de las medidas contempladas en la Ley de Responsabilidad Penal Adolescente, donde los déficit dados por la instalación de ésta, la oferta de plazas o coberturas, la especialización de los cuadros técnicos, la redefinición de las estructuras funcionales, la reorientación y revisión permanente de las Orientaciones Técnicas que recojan dentro de lo legalmente permitido todas las buenas prácticas implementadas por los equipos de trabajo, el incremento y optimización de la inversión pública en Centros especialmente concebidos para la tarea, y en fin otra serie de medidas genere un estado de situación mucho mejor a las condiciones con las cuales opera actualmente el sistema.

En la Región de La Araucanía, la operacionalidad de la Ley de Responsabilidad Penal Adolescente es ejecutada por los centros de Administración Directa y en convenio con Instituciones o Proyectos Acreditados, los cuales constituyen el circuito RPA. En este afán, los antecedentes aportados en el estudio identifican claramente que sí es posible realizar algunos ajustes en el marco de la institucionalidad vigente, que sin generar costos importantes, es posible generar cambios, con el sólo hecho de la voluntad y la convicción que los rediseños son posibles.

En este sentido, se propone a la Máxima Autoridad Regional de SENAME, pondere las siguientes ***Indicaciones o lineamientos que permitan optimizar la gestión del circuito LRPA en la Región de la Araucanía***, específicamente relacionado con la ejecución del rol desde la Unidad de Justicia Juvenil y los Proyectos de Instituciones Acreditadas. Estos últimos, todos de ejecución en el medio libre, correspondientes a sanciones en la modalidades de; Libertad Asistida Especial, Libertad Asistida, Servicio en Beneficio de la Comunidad y Reparación del Daño Causado, Medidas Cautelares Ambulatorias y Salidas Alternativas.

5.2.2.2. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.

- **Objetivo General.**

Contribuir a optimizar la gestión institucional del Servicio Nacional de Menores de la Región de la Araucanía en el área de Justicia Juvenil a través de la incorporación de lineamientos que permitan la reorganización funcional y la mejora de los canales comunicativos.

- **Objetivos Específicos.**

1. Validar una metodología basada en el Desarrollo Organizacional que permita una clara participación y mayor compromiso de los actores intervinientes con

las tareas que demanda la ejecución de la Ley de Responsabilidad Penal Adolescente en la Región de La Araucanía.

2. Favorecer la relación comunicativa entre la Dirección Regional de SENAME y los Proyectos de instituciones acreditadas con la finalidad de minimizar los déficit presentados en la ejecución de los Programas.

3. Proponer a la Dirección Regional de SENAMA, Región de La Araucanía el posible perfil o recurso humano ha desempeñarse tanto en la Dirección Regional como en los proyectos de instituciones acreditadas.

5.2.2.3. AREAS DE OPTIMIZACION.

De acuerdo a lo anterior, y a los resultados obtenidos en el diagnóstico organizacional del Servicio Nacional de Menores en la Región de La Araucanía, área de Responsabilidad Penal Adolescente, a partir de la opinión de las/os informantes que representan a los proyectos de instituciones acreditadas, se detectaron áreas de profundización, lo que conlleva a una serie de acciones, lineamientos o indicaciones que de ser llevados a cabo, podría disminuir las brecha de déficit presentados en la implementación de los programas.

A continuación, se presentan los lineamientos, con sus respectivas recomendaciones:

- **Áreas de optimización.**

a) Estructura Organizacional:

1. Se sugiere que el cargo de la Coordinadora Judicial sea incorporado a la Unidad de Justicia Juvenil dado que si bien la Ley no lo determinó, la Corte Suprema resolvió en 2007 que el vínculo principal de comunicación de los programas con el poder judicial lo constituye dicho cargo. De esto, se

desprende que el nivel de gestión administrativa es alto y la dedicación debe ser exclusiva en estas materias.

2. A fin de brindar la asesoría, control y monitoreo de las causas que ingresan al circuito RPA, se sugiere incrementar en una jornada más el cargo del o la Coordinador/a Judicial, con la finalidad de agilizar de forma más expedita el movimiento de causas. Los proyectos acreditados asumen que uno de los principales problemas tiene que ver con la recarga laboral de la figura que se desempeña actualmente en esta cargo.

3. Que los equipos ejecutores presten una mayor asesoría a los proyectos interventores, es decir, asesoría en terreno, a fin de monitorear y acompañar a los proyectos durante su ejecución. Asimismo, equiparar competencias técnicas en ésta figura.

4. Necesidad de evaluar la territorialidad de los proyectos en ejecución en la Región, pues es posible encontrar que en algunos programas del circuito RPA no cumplen con la totalidad de plazas disponibles, por la no existencia de derivaciones, situación que afecta directamente el trabajo, puesto que a pesar de haber sido aprobado un proyecto con determinada estructura, esta no puede ser operativa por no contar los recursos para solventar la incorporación de nuevos cargos.

5. Evaluar la pertinencia de los procesos licitatorios e incorporación de metodologías que permitan la ejecución de proyectos acreditados por una mayor cantidad de tiempo. Esto permitiría ejecutar intervenciones de calidad con los/as adolescentes. En la actualidad la viabilidad y duración de los proyectos dependen de la adjudicación o no del mismo, establecidos en un año. El reporte de los informantes refieren a que los resultados logrados con los usuarios/as son difícil de medir en un año, por ejemplo, es reiterativo en un proyecto, en donde han traspasado a jóvenes a otro proyecto, jóvenes

cumpliendo sanciones de 3 años de la modalidad de libertad asistida especial, en donde él joven es quien debe adecuarse a distintos programas y profesionales, según la lógica actual. Situación que suele ser inconsecuente con la evaluación que ha tenido determinado programa, quien no adjudica. Sumado a lo anterior, el tema de la inestabilidad laboral de los proyectos de instituciones acreditadas, inestabilidad que afecta mayormente a los proyectos acreditados que a los centros de administración directa, por el hecho de que estos últimos no dependen de la viabilidad de la licitación sino que dependen directamente del SENAME. Es importante mencionar, que es recurrente encontrar, que a pesar de que determinado proyecto no se adjudica nuevamente el mismo programa, otro programa de la Red recaptura el cargo. Todo ello, se solucionaría según información de los participantes si la ejecución de los proyectos durará al menos tres años.

6. Que a nivel Regional se controle y supervise los contratos y sueldos de los trabajadores de cada programa. Esto con el afán de que disminuyan las desigualdades entre un programa y otro, y se establezca un orden igualitario de acuerdo a la función que debe desempeñar cada profesional. Además de garantizar las condiciones laborales mínimas, situación ligada directamente a la viabilidad de los proyectos.

7. Con ello, es pertinente, que el SENAME Regional, cree un perfil del equipo humano que se debiera desempeñar en el área de Responsabilidad Juvenil, tanto para los Funcionarios que se desempeñan en la Dirección Regional, como para sus colaboradores.

8. Que se establezca en las orientaciones técnicas, actividades exclusivas destinadas a autocuidado y capacitación, la cual sea llevada a cabo por externos y financiado por el Proyecto. Si bien, indican que se realizan actividades de autocuidado, estas suelen ser financiadas por los equipo,

puesto que por no contar con las plazas ofertadas no se sustentan este tipo de actividades, a pesar de haber sido consideradas.

9. Internamente las organizaciones Privadas debieran implementar un Staff de Profesionales dedicados exclusivamente a los procesos licitatorios, a fin de optimizar tiempos, mientras el equipo de interventores se dedica en forma exclusiva a realizar intervenciones de calidad con los usuarios.

10. Permitir o flexibilizar en cuanto al trabajo en duplas (psicólogo- asistente social) durante todo el proceso de intervención socioeducativa. Si bien, en las orientaciones técnicas, esta figura de acompañamiento durante todo el proceso se liga al rol del Delegado/a, las nuevas orientaciones técnicas debieran incorporar las duplas psicosociales en forma permanente, no sólo en la fase de diagnosticó.

11. Desde los programas, y respondiendo a las demandas de los usuarios/as se hace necesario la incorporación de figuras como; el Asesor Jurídico, Psicopedagogo, Monitores Deportivos, Informático, entre otros. Desde esta perspectiva, la Dirección Regional debiera tomar participación y proveer de las condiciones mínimas para la operatividad y funcionalidad de los proyectos acreditados respecto a esta materia.

12. A partir del punto anterior, la inexistencia de programas específicos destinados a adolescentes que han infringido la Ley de Responsabilidad Penal Adolecente, ha pasado a ser unos de los principales problemas durante la implementación del modelo socioeducativo, puesto que en el caso de existir ofertas dichos jóvenes no cumplen con los requisitos de ingreso. Con ello, los programas acreditados aportan la necesidad de crear programas específicos para esta población.

b) Relación Comunicativa.

1. Que desde el Servicio se involucre la participación de los distintos actores judiciales en lo que respecta al circuito de RPA en la Región. Esto con el propósito de que tanto los Jueces, los Defensores como los Fiscales, conozcan a cabalidad el tipo de intervención que se desarrolla en cada uno de los programas, de modo que opten por la medida o sanción más atingente a determinado caso. Esto porque los informantes reportan disparidades o irregularidades en lo que respecta a las sanciones aplicadas a jóvenes que han sido primerizos en delitos, como también a aquellos con mayor reincidencia.

2. Con la Incorporación de una nueva figura en la Coordinación Judicial, existiría una mejora sustancial en los canales comunicativos con la Dirección Regional, puesto que la gran mayoría de los informantes señalan que la figura más directa es la Coordinadora Judicial, en donde el mecanismo utilizado para comunicarse con mayor rapidez con los proyectos acreditados es el envió de información vía mail.

Si bien, las indicaciones no pretenden ser la panacea que resuelva el problema de la gestión institucional dada por el Servicio Nacional de Menores de la Región de La Araucanía en el área de Justicia Juvenil, si pretende ser un acercamiento a la realidad Regional que vivencian los Proyectos de Instituciones Acreditadas, en lo que respecta a cómo mejorar la comunicación y la reorganización funcional del circuito y proyecto en sí.

VI. CONCLUSIONES FINALES.

6.1. CONCLUSIONES GENERALES.

La historia del Servicio, en el área de Responsabilidad Penal Adolescente promueve desequilibrios organizacionales que en la actualidad se hacen más visibles. Si bien el presente Diagnóstico, no pretende ser la panacea que resuelva los posibles déficit de la gestión organizacional desarrollada por el Servicio en la Región de La Araucanía, más bien pretende ser una aproximación a la realidad regional que se vivencia, además de aportar elementos claramente definidos que posiblemente pueden mejorar el desarrollo de la organización, su gestión, la acción comunicativa y porque no señalarlo, aportar en la definición y mejor aprovechamiento del recurso humano dispuesto para la implementación de la LRPA en la Dirección Regional e instituciones de administración directas y proyectos acreditados de SENAME en la Región de La Araucanía, siendo este el marco organizacional de referencia del estudio.

Los distintos referentes presentados son concluyentes en términos de identificar como insuficiente el esfuerzo estatal para concretar y mejorar las prestaciones otorgadas. Sin embargo, a pesar de contar con antecedentes, como el Informe de la Comisión Interinstitucional, estos no han tenido una real influencia en el mejoramiento de las condiciones de ejecución de los programas.

Si bien, constituye uno de los grandes desafíos gubernamentales, el plantearse una institución que se encuentra en proceso de reformulación, dicho proceso, hoy integrado a la Agenda Gubernamental, plantea un mejoramiento en gestión sin un incremento real de recursos financieros y humanos, lo que insta a identificar desde una mirada más bien tecnológica-organizativa la forma o alternativas que permitan erradicar o al menos minimizar los problemas señalados, incidiendo en el impacto de los programas, asumiendo un protagonismo desde las fortalezas y el valor capital de la institución, siendo esto el fundamento del estudio que se llevo a cabo.

Por consiguiente, la creación de una cultura organizacional pareciera ser uno de los elementos claves que debiera experimentar el Servicio, de modo de levantar los valores más importantes de la misión organizacional, con ello es posible aludir a la invitación y participación de todos los organismos, esto es las administraciones directas y colaboradores acreditados para impulsar y conquistar la excelencia en la atención a los usuarios/as.

Es observable al igual que otros programas sociales, que la operatoria de la política social que se aborda, se estrella con prácticas institucionales que participan de los mecanismos de atención bajo formas altamente burocratizadas, anteponiendo la necesidad de reproducción del propio sistema institucional y de sus criterios de gestión por sobre las necesidades de efectividad en las condiciones de vida de las personas a las cuales la política pretende impactar, que para efecto de este proyecto refiere a la población infractora de Ley.

Si bien, avanzar en una mejora de la gestión del SENAME Regional en el ámbito de competencia de la LRPA, implica también optimizar y tal vez, alterar practicas institucionales de los operadores definidos en el estudio, que legitiman para sí una función social que consideran incuestionable, tanto en su naturaleza, como en los medios que utilizan para alcanzar sus fines.

Se deja ver, en términos generales, la falta de especialización para el trabajo con adolescentes infractores de Ley. En el sector de jueces de garantía y fiscales, sólo en algunos casos se ha llegado a la dedicación preferencial. Algunas de las principales complicaciones de la ausencia de dedicación exclusiva y poca especialización en LRPA, son las discrepancias de criterios e interpretaciones de la Ley para llegar a la sanción, o en instancias de control e incumplimiento; escaso compromiso en el control de ejecución de las sanciones; bajo conocimiento de los perfiles y los historiales de los/as adolescentes. Desde la Defensoría, aún con falta de mayor cantidad de profesionales así como en los demás estamentos intervinientes, la especialización y dedicación en esta área, es prioritario seguir hacia una visión menos adversarial del

proceso en relación con el Ministerio Público. Pero más allá de los matices y especializaciones, se nota aún aquella tensión, o más bien, prevalencia de la justicia punitiva relacionada con los procesos penales de adultos, por sobre la justicia restaurativa, que pretende a futuro, asentarse en el sistema de responsabilidad juvenil, como el paradigma detrás de la reinserción social del adolescente infractor.

Por último, los actores del sistema judicial, las Instituciones Colaboradoras, GENCHI y los propios funcionarios del Servicio, en general, tienen ciertas expectativas sobre SENAME hacia el futuro en cuanto a su papel como administrador de las medidas y sanciones de la LRPA. Algunas de las más mencionadas son:

- Tener un papel más relevante en lo que atañe a la provisión de información oportuna, referida a los casos de los jóvenes imputados para poder dictar las sentencias apropiadas en tribunales.
- Desarrollar un proceso de capacitación en materias técnicas, orientado a la intervención diferenciada en correspondencia con la complejidad de los jóvenes, y los propósitos definidos por la Ley.
- Afinar las coordinaciones y generar mayor acercamiento, con y entre las colaboradoras, como también las internas en los centros de atención directa, entre todos los participantes de la intervención y seguridad de los/as jóvenes.

Llama la atención, que el Informe no se pronuncia sobre las reales condiciones que presentan los programas privativos y del medio libre para ejecutar adecuadamente el mandato, relevando los déficit de gestión a problemas de interpretación jurídica y de formación de los cuadros de personal que intervienen, siendo un problema real y no abordado aún con los informes a la vista evacuados por las Comisiones Interinstitucionales que en los art. 90 y 91 del DS 1378 reglamento de la ley 20.084 que tienen por misión dar cuenta de estos y otros problemas.

Si bien, pareciera ser la especificidad del Servicio en materia de atención a los usuarios/as una de las soluciones para resolver parte de los déficit estructurales del

Servicio, la nueva Institucionalidad de SENAME, la cual refiere a que el Servicio se encuentra en un proceso de reestructuración, donde se proponen dos instituciones totalmente independientes, el Servicio Nacional de Derechos de Niños, niñas y adolescentes y el Servicio Nacional de Responsabilidad Penal Adolescente.

Al producirse estos cambios, incidiría directamente en la estructura operativa y funcional de SENAME área RPA, Región de La Araucanía. Por ende, debiera mejorar también aquellos obstaculizadores presentados por los proyectos acreditados durante la ejecución de sus medidas, como por ejemplo; los que aluden al desarrollo organizacional, el recurso humano que se desempeña en las instituciones y la relación comunicacional que se da en y desde los programas hacia otros actores del circuito RPA.

Es importante acotar, que los representantes de todo el circuito RPA, esto es Administraciones directas, Proyectos Acreditados y la Dirección Regional de SENAME, coinciden en algunos aspectos que debieran rediseñarse, tales como;

- La necesidad del Servicio de contar con instancias de perfeccionamiento para los programas ejecutores.
- Que los Supervisores Técnicos posean un verdadero carácter orientador para las acciones a desarrollar por los interventores.
- Relaciones estrechas entre los Programas del Circuito y la Dirección Regional, de modo de dar cumplimiento con las exigencias y compromisos establecidos, asociado a la calidad de las intervenciones y a la prestación a los usuarios directos de los programas.
- Confeccionar perfiles acordes para cada cargo, basado en competencias especificas para el área RPA.
- Los equipos interventores requieren de una planificación que involucre elementos de diseño y ejecución técnica, instalar la evaluación, procesos de auto cuidado y capacitación de los equipos.

- Incorporar la Diversidad Cultural en el trabajo con la población infractora de Ley, a modo de optimizar la intervención, creando una intervención diferenciada, de acuerdo a la realidad social y cultural de cada adolescente, propiciando el acercamiento a la interculturalidad.
- La Dirección Regional del SENAME área RPA, supervise y exija un piso mínimo con respecto a los tipos de contratos y sueldos al interior de los programas acreditados, de modo de terminar con la disparidad de sueldos que existe en la Región de La Araucanía.
- La Dirección Regional de SENAME, no sólo deben ser buenos gestionadores, sino también, deben conocer las áreas de trabajo y las condiciones laborales de los equipos interventores, lo cual es corroborado con la asistencia en terreno a los programas.
- Perfeccionar la coordinación intersectorial, a través de la generación de espacios para los adolescentes en el área de capacitación y educación, situación que actualmente es insuficiente y no satisface las necesidades de integración social de los usuarios.
- Mejorar la relación con la judicatura local (tribunales ejecutores de sanción), especialización de los intervinientes del circuito RPA, y canales comunicativos más expeditos.
- Mayor acercamiento entre los aspectos administrativos, financieros y técnicos.
- Mejorar la capacidad de respuesta por parte de la figura de la coordinación judicial.

Y en cuanto a las sugerencias entregadas por personal de la Dirección Regional, es importante destacar;

- La necesidad de precisar cargos y funciones en la estructura organizacional del Servicio.
- La importancia de contar con medios o estrategias de control para con los Proyectos de instituciones acreditadas, pues la relación entre la DR y los

proyectos se rige por una lógica subsidiaria que obliga a sostener relaciones de negociación.

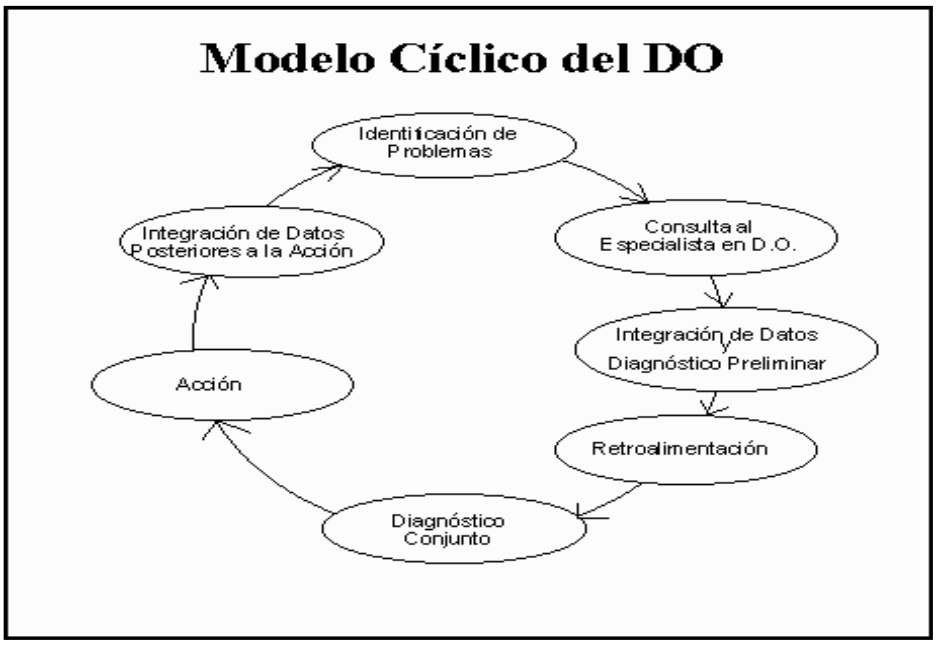
- Evaluar la existencia de un sistema de competencias a través de licitaciones, a fin de medir su pertinencia y aplicabilidad, pues actualmente no contribuye a consolidar relaciones con el circuito RPA.
- De este modo, es posible llegar a construir en conjunto con los distintos actores involucrados una nueva forma de trabajar con los niños, niñas y adolescentes de nuestro país, asegurando sus derechos y entregándoles las herramientas necesarias para crecer y desarrollarse plenamente. Una nueva mirada al tema de la Infancia en Chile, necesariamente pasa por replantear los déficit en materia de gestión y competencias, del mismo modo al hablar de carencias en términos normativos y legales. Al respecto, una definición clave para entender la Institucionalidad de la Infancia no sólo la constituye la política pública que desarrolla el Servicio, mediante su red de programas directos o por organismos colaboradores, sino también, las acciones de los gobiernos locales pudiesen emprender en materias de seguridad, sustentabilidad ambiental, crecimiento económico, oportunidades y espacios para el desarrollo a nivel sectorial y nacional, el acceso a las ofertas y garantías en materias de salud, educación, seguridad, desarrollo sustentable, entre otros, materias que impactan cualquier iniciativa que se refiera a la Infancia entendida de manera integral.

Con ello se asume estatalmente que la creación de un Servicio de Justicia Juvenil debe entregar todo el soporte para la ejecución óptima de las medidas contempladas en la Ley de Responsabilidad Penal Adolescente, donde los déficit dados por la instalación de ésta, la oferta de plazas o coberturas, la especialización de los cuadros técnicos, la redefinición de las estructuras funcionales, la reorientación y revisión permanente de las Orientaciones Técnicas que recojan dentro de lo legalmente permitido todas las buenas prácticas implementadas por los equipos de trabajo, el incremento y optimización de la inversión pública en Centros especialmente concebidos para la tarea, y en fin otra serie de medidas genere un estado de situación mucho mejor a las condiciones con las cuales opera actualmente el sistema.

6.2. CONCLUSIONES DIAGNÓSTICAS RELACIONADAS CON LA DIRECCIÓN REGIONAL Y LOS PROYECTOS DE INSTITUCIONES ACREDITADAS.

A modo de concretizar los principales hallazgos del estudio identificando sobre la base de las tres categorías definidas, las conclusiones que a la luz de la teoría y antecedentes documentales y empíricos dan antecedentes para una presentación factible de abordar en un esquema de Desarrollo Organizacional a fin que la Región de La Araucanía optimice la gestión en el ámbito de la aplicabilidad de la ley 20.084 de Responsabilidad Penal Adolescente.

En torno al ***Desarrollo Organizacional***, clara estrategia que permitiría contrarrestar los antecedentes de diagnósticos haciendo más extensiva la participación de todos los integrantes de la Red en el proceso de mejora continúa que implica esta metodología.
Asimismo, la incorporación del enfoque del DO como práctica constante de mejoramiento de los procesos de diseño, planificación y evaluación tanto en los Proyectos de Instituciones Acreditadas, como en la vinculación con los entes Supervisores de SENAME. Al respecto se propone el Modelo Integrativo o Cíclico de Aguilar y otros que consta de siete pasos que van desde la Identificación del problema a la integración de datos después de la acción y que gráficamente corresponde a esquema siguiente:



FUENTE: M. Aguilar y Otros. Clima, Desarrollo y Cambio Organizacional

En la medida que dicho proceso sea asumido y apoyado desde la alta Dirección del Servicio a nivel Nacional y Regional, se espera una mejora sustantiva en la gestión y la comprensión de todo/as los/as involucrados/as en la tarea que mandata la Ley 20.084.

Las dificultades presentadas en la estructura organizacional de la Dirección Regional incide directamente en el funcionamiento de los proyectos de instituciones acreditadas, dados especialmente por el insuficiente recurso humano existente en la coordinación judicial, situación que no hace expedito el traspaso de información. A ello se suma, la naturaleza del mandato legal y las posibilidades que la Dirección Regional efectivamente reorganice y propicie una nueva redefinición del SENAME.

Efectivamente, la necesidad de reorganizar y definir claramente los alcances del cargo de Coordinador Judicial, el cual presenta una dependencia formal de Dirección Regional SENAME, pero funcionalmente es herramienta esencial de la Unidad de Justicia Juvenil, situación que necesariamente implica un rediseño.

Con respecto a la ***Relación comunicacional***, es uno de los principales elementos a optimizar por la Dirección Regional, el cual debe ser abordado a través de una definición y estrategias que emanen desde este organismo como un ente articulador de las coordinaciones al interior del circuito RPA. Esto implica asumir la comunicación no sólo en su forma sino también en lo que trae de fondo, es decir, lo señalado por Berlo, cuando revela la importancia del mensaje y la disposición de comunicarse.

En relación al ***Capital Humano***, más allá de referirse en cuanto a las competencias del Hacer, es necesario reconocer que a pesar de todas las dificultades organizacionales, relacionales y presupuestarias que enfrenta el circuito regional, el capital humano debe potenciarse sobre la base de dos procesos que debe afinarse: el de reclutamiento que dé cuenta de las Competencias del Ser, dado que está reconocido que la experiencia es aprehendida y la especificidad en la tarea también; sin embargo, la necesidad de querer hacer lo que se sabe hacer y en el momento más oportuno; y el de formación permanente de los cuadros de intervención y operación a través de la instrucción sobre procedimientos y marco legal; como también el desarrollo de habilidades sociales que permitan mejorar las prestaciones, como también alcanzar el ansiado valor público de la tarea, la cual por propia definición de la Ley es lograr la reinserción social con plena garantía de derechos para los usuarios/as.

Los/as informantes destacan la importancia de la planificación, formación y especificación del Recurso Humano.

Asimismo, recalcar la existencia de un mayor periodo de ejecución de los Proyectos de Instituciones Acreditadas, dado que los procesos licitatorios, tienen una duración de un año en la actualidad, situación que ocasiona al interior de los equipos incertidumbre; tanto en lo referido a inestabilidad laboral como en lo que refiere a procesos inconclusos de intervención con los usuarios/as. Por ello, la necesidad de evaluar la calidad de la ejecución de los proyectos, de modo que si el trabajo realizado por los equipos es satisfactorio, al momento de las licitaciones, pueden darse por un periodo más prolongado, de modo que se garanticen logros del programa a largo plazo,

situación que está ligada directamente al rol que deben cumplir los supervisores técnicos, quien tiene la funciones de supervisar y asesorar técnicamente la ejecución de los programas, dicho entonces, tal como refieren los programas, si los supervisores reportan que el programa es evaluado positivamente, debiera continuar su ejecución, situación que en la práctica no siempre ocurre, teniendo que traspasar la información a otras instituciones del circuito RPA que adjudican.

Por último, señalar la necesidad de incorporar otras figuras o cargos en los distintos programas que permitan una intervención socioeducativa diferenciada con los adolescentes, refiere el re-diseño de una estructura funcional y operativa, que incorpore a otros profesionales con los cuales algunos equipos no cuentan. Cargos que si bien son necesarios en los equipos, dependen de los recursos económicos de cada programa, los cuales están asociados a la cantidad de usuarios activos del sistema. Dentro de los cuales se pueden distinguir los siguientes;

- Un Staff de Profesionales dedicados exclusivamente a los procesos licitatorios, a fin de optimizar tiempos e intervenciones de calidad de los usuarios. (Información extraída del Inf. N°2)
- Trabajo en duplas (psicólogo- asistente social) durante todo el proceso de intervención socioeducativa, no solo al ingreso del joven, donde es frecuente la participación de un profesional de apoyo de la rama de la psicología, quien apoye el diagnóstico que se realiza de cada adolescente. (Información extraída Inf. N° 1)
- Incorporar la figura de un Asesor Jurídico, un Psicopedagogo y un profesional del área informática, el primero; que favorezca la orientación legal, el segundo; el área educativa de los usuarios/as y el tercero; porque existen situaciones que superan los niveles computacionales del equipo que no están a su alcance, en donde la Tic, Internet, es la principal herramienta de conexión con el circuito RPA, cuando ésta no funciona se dificulta la operacionalidad del programa (Información extraída Inf. N° 1 y Inf. N°4)

- La importancia de contar con un/a Encargada de Autocuidado a nivel institucional, de modo que no sean los mismos miembros del equipo quienes preparan las jornadas de capacitación y reflexión. (Información extraída del Inf N°1, Inf N°5)
- Incorporación de un Monitor Deportivo y otro cultural a cargo de generar actividades de esparcimiento para los/las adolescentes (Información extraída del Inf. N°4)

VII. FUENTES DE INFORMACIÓN.

7.1. TEXTOS:

- ✓ **ALLES MARTHA**. Desarrollo del Talento Humano basado en competencias. Editorial Granica. Edición Primera. Buenos Aires- Argentina 2005.
- ✓ **APUNTES EXTRAÍDOS DE LA CLASE DE FORMACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS**. Impartida por la Docente Verónica Pinilla. 2do. Semestre. Magíster de Gerencia Social. Universidad de la Frontera.
- ✓ **ARYRIS, CHRIS**. Un enfoque clave para el aprendizaje de ejecutivo. Gestión del conocimiento. Harvard Business Review, Ediciones Deusto. Bilbao. 2000.
- ✓ **BARCELAY MICHAEL.** El estudio del desarrollo de estrategias en las organizaciones gubernamentales: como integrar la gestión estratégica y las teorías de prácticas sociales. Artículo en Revista da Escola Galega de Administración Pública. Vol 1 N° 2. 2006. 9-26p.
- ✓ **BARCELAY, MICHAEL.** Documento entregado en el Curso de Fundamento de Gerencia Social. Magíster Gerencia Social. Universidad de la Frontera 2009.
- ✓ **BERLO David K**. El proceso de la comunicación: introducción a la teoría y a la práctica. Editorial Atenea. 2000. p 150.
- ✓ **CARBO PONCE ESTEVE**. Manuel de psicología aplicada a la empresa. Ediciones Granica. Barcelona-España. 2000. 61p.
- ✓ **COUSSO SALAS JAIME.** Documento de la Tutela a la Justicia, Corporación Opción Unicef. Santiago. Chile. 1998. 68,69.
- ✓ **DE FARIAS MELLO**. Desarrollo organizacional un enfoque integral. Editorial Limusa Noriega Editores. Mexico. 2004.
- ✓ **ECHEVERRÍA Y MENDOZA.** Especificidad en la Gestión Pública: El concepto de Management Público. Capitulo N° 1. Documento entregado en el Curso de Fundamento de Gerencia Social. Magíster Gerencia Social. Universidad de la Frontera 2009.

- ✓ **FERNANDEZ COLLADO** CARLOS. La comunicación en las Organizaciones. Editorial Trillas. Edición Segunda. México. 2003. 19, 186, 187 p.
- ✓ **FERNÁNDEZ GUADALUPE.** Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Edición Tercera. Editorial Deusto. Barcelona. España. 2004. 28 p.
- ✓ **GIBSON JAMES Y OTROS**. Organizaciones; comportamiento, estructura, procesos. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Duodécima Edición. México. 2006.
- ✓ **GUERREO OMAR**. Gerencia Pública. Editorial UMAN. México 2004. 168p.
- ✓ **GUÍZAR MONTUFAR** Rafael. Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones. Editorial McGraw Hill. Edición Tercera. México. 2008. 6 p.
- ✓ **GOBIERNO DE CHILE**. Ministerio de Justicia. Nueva institucionalidad para la Infancia y adolescencia en Chile. 2008. 2p.
- ✓ **GOBIERNO DE CHILE**. Ministerio de Justicia. Ley N° 16.618, Ley de Menores de la República de Chile de 1967. P.
- ✓ **GOBIERNO DE CHILE**. Servicio Nacional de Menores. Departamento de Derechos y Responsabilidad Juvenil. Orientaciones Técnicas. Diciembre 2009.
- ✓ **SERVICIO NACIONAL DE MENORES**. Aprueba orientaciones Técnicas para Programa de Libertad Asistida, Resolución exenta N° 0246-b Enero 2010. 37 -39 p.
- ✓ **HODGE B.J. y Otros**. Teoría de la Organización. Un enfoque Estratégico. Editorial Pearson Educación S.A.. Sexta Edición. Madrid 2003, pp 20-27; 21, 26.
- ✓ **INSTITUTO INTERAMERICANO PARA EL DESARROLLO SOCIAL**. La Gerencia Social Indes. Banco Interamericano del Desarrollo. Washington. 2006. 3p.
- ✓ **JERICÓ PILAR.** Gestión del Talento. Editorial Prentice, Pearson Educación, Madrid. 2001.67, 69, 71,78.

- ✓ **LEVY LEBOYER Claude.** Gestión de las Competencias. Editorial Les éditions d´organisation. Paris. 1996. 25p.
- ✓ **Ley 20.084** de Responsabilidad Penal Adolescente de la República de Chile. 2005.
- ✓ **LLOPIS GOIG RAMÓN**. Grupos de Discusión. Editorial ESIC. Edición Primera. Madrid. 2004. 21p.
- ✓ **MCCAULEY. MM LOMBARDO, C.J. USHER**. Dignosing management development needs: an instrument based on how managers develop". Journal of management. 1989. 389,403.
- ✓ **MINISTERIO DE JUSTICIA.** Poder Judicial. Autoacordado N° 91 de Junio 2007. Art. 74-84. Capítulo IV. Modelo Operativo para Tribunales Ley de Responsabilidad Penal Adolescente. Santiago 2007.
- ✓ **MINISTERIO DE JUSTICIA.** Servicio Nacional de Menores. Los Organismos Colaboradores Acreditados y el Rediseño del SENAME. Documento de Trabajo Instituciones Acreditadas. Sociedad Protectora de la Infancia. Santiago. 2009.
- ✓ **MINISTERIO DE JUSTICIA.** Servicio Nacional de Menores. Los Organismos Colaboradores Acreditados y el Rediseño del SENAME. Documento de Trabajo Instituciones Acreditadas. Sociedad Protectora de la Infancia. Santiago. 2009.
- ✓ **MINISTERIO DE JUSTICIA.** Equipo Asesor SENAME. 5º Informe Provisional Rediseño Servicio Nacional de Menores. Tomo 1 y 2. Septiembre 2008. 15 p.
- ✓ **MINISTERIO DE JUSTICIA.** Servicio Nacional de Menores. Seminario Nueva Institucionalidad de la Infancia. Ponencia Asociaciones de Funcionarios SENAME. Valdivia, Chile. Noviembre 2009.
- ✓ **MOORE MARK.** Gestión Estratégica y Creación de Valor en el Sector Público. Editorial Paidós. 1998. España, 85,86p.
- ✓ **PUBLIC GOBERNANCE.** Documento entregado en el Curso de Fundamento de Gerencia Social. Magíster Gerencia Social. Universidad de la Frontera 2009.

- ✓ **REAL ACADEMIA ESPAÑOLA**. Diccionario de la Lengua Española. Editorial Espasa. Vigesima Primera Edición. Toma I y II. Madrid. España. 792, 985 p.
- ✓ **REGLAMENTO DE LA LEY 20.084** de Responsabilidad Penal Adolescente. República de Chile. DS 1385. Abril 2007.
- ✓ **SENGE**.**PETER.** The fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. Nueva York: Doubleday/currency. 1990. 3p.
- ✓ **SCHVARSTEIN LEONARDO**. La inteligencia social de las organizaciones; desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectico de la responsabilidad social. Editorial Paidós tramas Sociales. Edición Primera. 2003. Buenos Aires. Argentina.
- ✓ **SENGE PETER**. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Editorial Granica. Edición Quinta. Buenos Aires. Argentina. 2010.
- ✓ **SERVICIO NACIONAL DE MENORES.** Informe de Diagnóstico Implementación de la Ley 20.084. Junio 2007- Marzo 2010. Santiago-Chile.
- ✓ **WENDELL L. FRENCH, CECIL H. BELL.** Desarrollo organizacional: aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana. 1996. México. 28 p.

7.2. SITIOS WEB:

- ✓ **AVALOS AGUILAR Roberto**. La profesionalización como sistema eficaz de personal en el marco de una administración pública orientada a resultados: un reto para lograr la gobernabilidad. Documento disponible en línea en:< http://www.ameinape.org.mx/dnn/Portals/0/Documentos/Congresos/XII/132.pdf>
- ✓ **AGUILAR M., PEREIRA L., ALCAZAR R**. Clima, Cultura, Desarrollo y Cambio Organizacional. Documento disponible en línea en www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climculttcamorg.htm
- ✓ **BELKIS I., YAMILETH L., LA COMUNICACIÓN:** Elementos de la Comunicación. [Domingo 30 de Septiembre del 2007] Universidad Tecnológica de Honduras.

Documento disponible en línea: < http://lacomunicaciongrupo6.blogcindario.com/2007/09/00002-elementos-de-la-comunicacion.html>

- ✓ **BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL DE CHILE**. Convención Internacional Derechos del Niño. Articulo Nº 40. Documento disponible en línea en: <http://www2.ohchr.org/spanish/law/crc.htm>
- ✓ **CÁTEDRA UNESCO DE COMUNICACIÓN**. Universidad de Málaga. Documento disponible en línea en:< http://www.infoamerica.org/teoria/berlo1.htm>
- ✓ **CODIGO PENAL DE LA REPUBLICA DE CHILE**. Documento disponible en línea en: <http://www.unifr.ch/ddp1/derechopenal/legislacion/l_20080616_11.pdf>.
- ✓ **DE FARIA MELLO FERNANDO.** El Desarrollo Organizacional. Enfoque integral. p 11. Documento disponible en línea en: <wwwcongressonlineproject.otg/email.html>
- ✓ **GALLEGOS FRANCO MERY**. Gestión Humana Basada en Competencias. Teoría de la Competencia. Documento disponible en línea en :< http//www.arearh.com/rrhh/Teoríadecompetencia.htm>
- ✓ **GOBIERNO DE CHILE.** Ministerio de Justicia. Servicio Nacional de Menores. Misión Institucional SENAME. Documento en línea disponible en. < www.sename.cl. 2009>
- ✓ **GOBIERNO DE CHILE.** Ministerio de Justicia de Chile. Sistema de responsabilidad de los adolescentes por infracciones a la ley penal, Documento disponible en línea en: <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=244803>
- ✓ **GOBIERNO DE CHILE.** Ministerio de Justicia. SENAME. Reglamento Ley 20084 de Responsabilidad Penal Juvenil Artículos 17 al 24 DS 1378. Documento disponible en línea en: <http://www.sename.cl/wsename/otros/rpa/reglamento_ley_20084_r.pdf>

- ✓ **GOBIERNO DE CHILE.** Ministerio de Justicia. Informe Final. Proyección de la Demanda Efectiva por los servicios del SENAME. Documento disponible en línea en: <http://www.minjusticia.cl/dosvias/doc/Informe_final_SENAME_VFF.pdf>
- ✓ **GOBIERNO DE CHILE**. Informe Dotación mes de Junio 2010. Depto. Personas Servicio Nacional de Menores. Documento interno de trabajo.
- ✓ **GOBIERNO DE CHILE.** Servicio Nacional de Menores. Reglamento Ley 20084. Informe Comisión Interinstitucional de Supervisión de Centros Privativos de Libertad. Art.90 DS 1378.
- ✓ **GOBIERNO DE CHILE.** Ministerio de Justicia. Servicio Nacional de Menores. Reglamento Ley 20.084 de Responsabilidad Penal Adolescente. Artículo 39 DS 1378. Documento disponible en línea en: <http://www.sename.cl/wsename/otros/rpa/reglamento_ley_20084_r.pdf>
- ✓ **JÜNGER HABERMAS.** CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA TEORIA DE LA ACCION COMUNICATIVA. Documento disponible en línea en: < http://aquileana.wordpress.com/2007/12/18/junger-habermas-teoria-de-la-accion-comunicativa>
- ✓ **LÓPEZ ROJANO OLIVIA.** El Capital Intelectual. Documento disponible en línea: <www. monografías. com/ trabajo 13/ capintel/capitel.shtml>
- ✓ **PORTAL DE RELACIONES PÚBLICAS**. Documento disponible en línea en: http://www.rrppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm
- ✓ **SEN AMARTYA.** Capital Humano y Capacidad Humana, Cuadernos de Ecomia,. 2004. 2p. Documento disponible en línea en <http://www.disidencias.net/fep/textos/Teoria5.pdf>
- ✓ **UNIVERSIDAD DE CHILE.** Informe Ministerio de Justicia. 2001.
- ✓ **WIKIPEDIA.** La Enciclopedia Libre. La obra de Frederick Winslow Taylor. Documento disponible en línea en: referencia en línea disponible en http://es.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor

VIII. ANEXOS.

ANEXO N°1: Autorización Tesis Nivel Nacional.

MEMORANDUM N° 050.

Solicitud para realizar tesis de Magíster

Santiago, 14, Diciembre, 2010

De : Jorge Martinez M
Jefe Unidad de Estudio.

A : Claudia de la Hoz C
Directora Regional de la Araucania

Habiendo recepcionado el proyecto de tesis de magíster de Valeria Arias Bascur, quien se propone desarrollar, una propuesta de mejoramiento institucional relativa a la ejecución de las medidas contempladas en la ley 20084, a partir de la opinión de actores de los centros de la administración directa y de los proyectos acreditados.

Teniendo presente la calidad de la propuesta, y en atención al beneficio que pueda significar la información reportada para el trabajo institucional en el ámbito de la LRPA. Se autoriza a Valeria Arias Bascur para realizar su trabajo de tesis.

La alumna deberá entregar la versión digital de su trabajo de tesis con copia a la Dirección Regional y la Unidad de Estudio.

Agradeciendo el apoyo al trabajo de la tesista, le saluda atentamente.

Jorge Martínez Muñoz.
Jefe Unidad de Estudio.

HMR /
C.c / Jefatura DJJ
Jefatura UJJ Región de la Araucanía.
Director Programa PLA Cordillera. Fundación Tierra de Esperanza.

ANEXO N° 2: Encuestas Proyectos de Instituciones Acreditadas.

CUESTIONARIO

Uso Interno: N° 1

Cargo:	**Director**	**Fecha:**	02.12.2010
Programa:	Libertad Asistida Especial. Cordillera		
Institución:	Fundación Tierra de Esperanza		

Estimado/a

Este cuestionario forma parte de un estudio enmarcado en una propuesta Organizacional que optimice la gestión del Servicio Nacional de Menores en la Región de la Araucanía en torno a la implementación de la Ley 20.084 de Responsabilidad Penal Adolescente, en su rol de administrador y ejecutor directo de las sanciones que determina este marco legal.
Para ello, han sido seleccionados como informantes personal de la Dirección Regional, representantes de cada uno de los centros o programas tanto de administración directa como de proyectos encargados de dar cumplimiento a las respectivas sanciones de este marco Legal. Las preguntas que encontrarán son de opción múltiple, en las que tiene que escoger entre varias opciones y marcar con una **"X"** una o varias respuestas dadas, o también **con números según orden de prioridad**. Es muy importante que sean leídas con cuidado y detención.

¡Gracias por su colaboración!

1. ¿Cuáles son los elementos o condiciones que permiten identificar la gestión organizacional de su Programa?

X	Estructura clara y definida.
X	Recurso Humano idóneo en el área
X	Óptimos canales comunicativos.
	Estructura no definida claramente.
	Capital humano no idóneo en el área.
	Canales comunicativos insuficientes
	Otros_____

2. En su contexto laboral, donde se desempeña ¿Cuáles son los lineamientos o mandatos legales que utiliza mayormente?

X	Reglamento de la Ley 20.084 para ejecutores.
	Agenda Gubernamental.
X	Convención de los Derechos del Niño.
X	Ley 20.084.
X	Orientaciones Técnicas
	Informes Comisión Interinstitucional
	Otros_____

3. ¿Cómo podría definir la situación organizacional actual del **sistema SENAME** relacionado con la ejecución de la Ley 20.084 de Responsabilidad Penal Adolescente en la Región de la Araucanía. Se entiende por sistema SENAME al rol de la Dirección Regional (UJJ), los centros de Administración Directa y Proyectos Acreditados.

	Muy Buena.
	Buena.
X	Regular
	Mala
	Insuficiente.

4. ¿Las condiciones internas y externas presentes en el SENAME en la Región de la Araucanía permiten dar cuenta de la ejecución e implementación de la Ley 20.084 de Responsabilidad penal adolescente?

	SI
X	NO
	Porqué? No está claro lo que se pretende. Calidad o cumplimiento de procedimientos.

5. ¿Qué herramientas de diagnostico organizacional según su criterio permitirían mejorar e implementar iniciativas para mejorar la gestión del Servicio?

X	Comunicación
X	Liderazgo
	Organización
X	Planificación
	Formación RRHH
X	Competencia profesional
	Otras_____

6. ¿Cómo podría definir los canales comunicacionales al interior de su Programa?

X	Muy Buena.
	Buena.
	Regular
	Mala
	Insuficiente.

7. ¿Cómo cree usted que ha sido la relación comunicacional entre la Dirección Regional y su Programa?

	Muy Buena.
X	Buena.
	Regular
	Mala
	Insuficiente.

8. ¿Qué tipo de canales o estrategias comunicacionales utilizan al interior de Programa?

X	Reuniones técnicas
X	Supervisiones de ejecución de sanción
	Asesorías en terreno a los ejecutores de medidas
X	Mesas Técnicas ampliadas
X	Asesorías telefónicas o vía email
X	Traspaso información telefónica o vía email
	Documentales (Memos, cartas)
	Otros_____

9. En función del rol de supervisor y asesor en la ejecución de la sanción respectiva ¿Cómo calificaría la relación comunicacional entre el emisor (Dirección Regional) y como receptor (proyectos acreditados)?

	Muy Buena.
X	Buena.
	Regular
	Malo
	Insuficiente.

10. ¿Cuáles son los elementos o perfiles que debiese presentar el equipo humano que se desempeña en su Programa?

X	Experiencia en el Área de Responsabilidad Penal adolescente.
X	Perfeccionamiento.
	Profesionales del área Social.
X	Manejo Ley 20.084
X	Habilidades Sociales cual? Asertivo, empático. Disponibilidad, congruencia, credibilidad.
	Otras Tolerancia. Crítico. Sociable.

11. ¿Cree usted que el SENAME, en la Región de la Araucanía debiera mejorar algunos aspectos organizacionales? Cuáles?

X	Mayor asignación de recursos para contratar personal
	Otorgar condiciones de perfeccionamiento.
X	Mejorar la Infraestructura de los centros.
X	Equipo de la Dirección Regional experticia en el área de RPA.
	Otro (s) Una supervisión financiera que facilite el trabajo.

12. Alguna sugerencia u opinión que permita enriquecer el Estudio.

Las cosas no están mal, pero se trabaja al justo. Supervisores técnicos que están corriendo y que además se preocupan de que cumplamos las metas porque para ellos significa bonos. El Sename no puede permitir la tremenda disparidad de sueldos y tipos de contrato. Debe exigir un piso mínimo. En esta área al igual que en el área de protección hay demasiados abusos laborales. Los trabajadores deben estar pendientes de sus trabajos y no de cómo van a llegar a fin de mes, el que está en esa condición, no trabaja bien. Los directores regionales, no solo deben ser buenos gestionadores, sino que deben conocer las áreas de trabajo y ser líderes.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

CUESTIONARIO

Uso Interno: N° 2

Cargo:	**Jefe Técnico**	**Fecha:**	06/12/2010
Programa:	PLE Cordillera- Victoria		
Institución:	Fundación Tierra de Esperanza		

Estimado/a

Este cuestionario forma parte de un estudio enmarcado en una propuesta Organizacional que optimice la gestión del Servicio Nacional de Menores en la Región de la Araucanía en torno a la implementación de la Ley 20.084 de Responsabilidad Penal Adolescente, en su rol de administrador y ejecutor directo de las sanciones que determina este marco legal.
Para ello, han sido seleccionados como informantes personal de la Dirección Regional, representantes de cada uno de los centros o programas tanto de administración directa como de proyectos encargados de dar cumplimiento a las respectivas sanciones de este marco Legal. Las preguntas que encontrarán son de opción múltiple, en las que tiene que escoger entre varias opciones y marcar con una **"X"** una o varias respuestas dadas, o también **con números según orden de prioridad**. Es muy importante que sean leídas con cuidado y detención.

¡Gracias por su colaboración!

1. ¿Cuáles son los elementos o condiciones que permiten identificar la gestión organizacional de su Programa?

x	Estructura clara y definida.
x	Recurso Humano idóneo en el área
x	Óptimos canales comunicativos.
	Estructura no definida claramente.
	Capital humano no idóneo en el área.
	Canales comunicativos insuficientes
	Otros_____

2. En su contexto laboral, donde se desempeña ¿Cuáles son los lineamientos o mandatos legales que utiliza mayormente?

x	Reglamento de la Ley 20.084 para ejecutores.
	Agenda Gubernamental.
x	Convención de la Derechos del Niño.
x	Ley 20.084.
x	Orientaciones Técnicas
	Informes Comisión Interinstitucional
	Otros_____

3. ¿Cómo podría definir la situación organizacional actual del **sistema SENAME** relacionado con la ejecución de la Ley 20.084 de Responsabilidad Penal Adolescente en la Región de la Araucanía. Se entiende por sistema SENAME al rol de la Dirección Regional (UJJ), los centros de Administración Directa y Proyectos Acreditados.

	Muy Buena.
	Buena.
x	Regular
	Mala
	Insuficiente.

4. ¿Las condiciones internas y externas presentes en el SENAME en la Región de la Araucanía permiten dar cuenta de la ejecución e implementación de la Ley 20.084 de Responsabilidad penal adolescente?

	SI
X	NO
	Porqué? Recurso humano con bajo nivel de experticia y un circuito judicial que impone por ejemplo a la coordinación judicial un rol burocrático.

5. ¿Qué herramientas de diagnostico organizacional según su criterio permitirían mejorar e implementar iniciativas para mejorar la gestión del Servicio?

	Comunicación
x	Liderazgo
x	Organización
x	Planificación
x	Formación RRHH
x	Competencia profesional
	Otras_____

6. ¿Cómo podría definir los canales comunicacionales al interior de su Programa?

x	Muy Buena.
	Buena.
	Regular
	Mala
	Insuficiente.

7. ¿Cómo cree usted que ha sido la relación comunicacional entre la Dirección Regional y su Programa?

	Muy Buena.
x	Buena.
	Regular
	Mala
	Insuficiente.

8. ¿Qué tipo de canales o estrategias comunicacionales utilizan al interior de Programa?

x	Reuniones técnicas
x	Supervisiones de ejecución de sanción
x	Asesorías en terreno a los ejecutores de medidas
	Mesas Técnicas ampliadas
	Asesorías telefónicas o vía email
	Traspaso información telefónica o vía email
x	Documentales (Memos, cartas)
	Otros_____

9. En función del rol de supervisor y asesor en la ejecución de la sanción respectiva ¿Cómo calificaría la relación comunicacional entre el emisor (Dirección Regional) y como receptor (proyectos acreditados)?

	Muy Buena.
x	Buena.
	Regular
	Malo
	Insuficiente.

10. ¿Cuáles son los elementos o perfiles que debiese presentar el equipo humano que se desempeña en su Programa?

x	Experiencia en el Área de Responsabilidad Penal adolescente.
x	Perfeccionamiento.
x	Profesionales del área Social.
x	Manejo Ley 20.084
	Habilidades Sociales Cual?
	Otras_____

11. ¿Cree usted que el SENAME, en la Región de la Araucanía debiera mejorar algunos aspectos organizacionales? Cuáles?

	Mayor asignación de recursos para contratar personal
	Otorgar condiciones de perfeccionamiento.
	Mejorar la Infraestructura de los centros.
	Equipo de la Dirección Regional experticia en el área de RPA.
	Otro (s) Desconozco la organización interna.

12. Alguna sugerencia u opinión que permita enriquecer el Estudio.

De lo consultado, varias de la preguntas no me resultan familiares, dado que desconozco la organización interna de Sename. Desconozco muchos elementos consultados, por lo que no me siento competente para opinar. Desde fuera no se visibilizan las áreas consultadas.
De lo que si puedo opinar, refiere a la relación que el programa sostiene con la Supervisora de UJJ, quien se destaca por ser una persona técnica con experiencia en el área de protección y responsabilidad juvenil, siendo diligente y proactiva en su quehacer y preocupada por aprender.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

CUESTIONARIO

Uso Interno: N° 3

Cargo:	**Directora de Programas.**	**Fecha:**	03/12/2010
Programa:	PLE Cautín Centro, MCA y PLA Temuco		
Institución:	Fundación Tierra de Esperanza		

Estimado/a

Este cuestionario forma parte de un estudio enmarcado en una propuesta Organizacional que optimice la gestión del Servicio Nacional de Menores en la Región de la Araucanía en torno a la implementación de la Ley 20.084 de Responsabilidad Penal Adolescente, en su rol de administrador y ejecutor directo de las sanciones que determina este marco legal.
Para ello, han sido seleccionados como informantes personal de la Dirección Regional, representantes de cada uno de los centros o programas tanto de administración directa como de proyectos encargados de dar cumplimiento a las respectivas sanciones de este marco Legal. Las preguntas que encontrarán son de opción múltiple, en las que tiene que escoger entre varias opciones y marcar con una **"X"** una o varias respuestas dadas, o también **con números según orden de prioridad**. Es muy importante que sean leídas con cuidado y detención.

¡Gracias por su colaboración!

1. ¿Cuáles son los elementos o condiciones que permiten identificar la gestión organizacional de su Programa?

X	Estructura clara y definida.
X	Recurso Humano idóneo en el área
X	Óptimos canales comunicativos.
	Estructura no definida claramente.
	Capital humano no idóneo en el área.
	Canales comunicativos insuficientes
X	Otros_____

2. En su contexto laboral, donde se desempeña ¿Cuáles son los lineamientos o mandatos legales que utiliza mayormente?

X	Reglamento de la Ley 20.084 para ejecutores.
X	Agenda Gubernamental.
X	Convención de la Derechos del Niño.
X	Ley 20.084.
X	Orientaciones Técnicas
X	Informes Comisión Interinstitucional
X	Otros_____

3. ¿Cómo podría definir la situación organizacional actual del **sistema SENAME** relacionado con la ejecución de la Ley 20.084 de Responsabilidad Penal Adolescente en la Región de la Araucanía. Se entiende por sistema SENAME al rol de la Dirección Regional (UJJ), los centros de Administración Directa y Proyectos Acreditados.

	Muy Buena.
	Buena.
X	Regular
	Mala
	Insuficiente.

4. ¿Las condiciones internas y externas presentes en el SENAME en la Región de la Araucanía permiten dar cuenta de la ejecución e implementación de la Ley 20.084 de Responsabilidad penal adolescente?

	SI
X	NO
	Porqué?

5. ¿Qué herramientas de diagnostico organizacional según su criterio permitirían mejorar e implementar iniciativas para mejorar la gestión del Servicio?

X	Comunicación
X	Liderazgo
X	Organización
X	Planificación
X	Formación RRHH
X	Competencia profesional
X	Otras. Incorporación de expertos no tan solo teóricos sino también operativos en el diseño y reformulación de Sename.

6. ¿Cómo podría definir los canales comunicacionales al interior de su Programa?

	Muy Buena.
X	Buena.
	Regular
	Mala
	Insuficiente.

7. ¿Cómo cree usted que ha sido la relación comunicacional entre la Dirección Regional y su Programa?

	Muy Buena.
X	Buena.
	Regular
	Mala
	Insuficiente.

8. ¿Qué tipo de canales o estrategias comunicacionales utilizan al interior de Programa?

X	Reuniones técnicas
X	Supervisiones de ejecución de sanción
X	Asesorías en terreno a los ejecutores de medidas
X	Mesas Técnicas ampliadas
	Asesorías telefónicas o vía email
	Traspaso información telefónica o vía email
X	Documentales (Memos, cartas)
X	Otros_____

9. En función del rol de supervisor y asesor en la ejecución de la sanción respectiva ¿Cómo calificaría la relación comunicacional entre el emisor (Dirección Regional) y como receptor (proyectos acreditados)?

	Muy Buena.
X	Buena.
	Regular
	Malo
	Insuficiente.

10. ¿Cuáles son los elementos o perfiles que debiese presentar el equipo humano que se desempeña en su Programa?

X	Experiencia en el Área de Responsabilidad Penal adolescente.
X	Perfeccionamiento.
X	Profesionales del área Social.
X	Manejo Ley 20.084
X	Habilidades Sociales Cual? Empatía, comunicacionales etc, transversales, valores ético-humanistas, capacidad de establecer límites profesionales etc etc
X	Otras. Es necesario construir un perfil y conforme a ello definir las competencias necesarias para cada cargo.

11. ¿Cree usted que el SENAME, en la Región de la Araucanía debiera mejorar algunos aspectos organizacionales? Cuáles?

X	Mayor asignación de recursos para contratar personal
X	Otorgar condiciones de perfeccionamiento.
X	Mejorar la Infraestructura de los centros.
X	Equipo de la Dirección Regional experticia en el área de RPA.
X	Otro (s)

12. Alguna sugerencia u opinión que permita enriquecer el Estudio.

El rediseño del Servicio Nacional de Menores es necesario e involucra "cambios". El diseño organizacional, desde mi experiencia (10 años) es necesario. Como lo señalé es pertinente confeccionar perfiles acordes a cada cargo; no obstante es necesario consensuar competencias de base que son transversales (mencione algunas). Es pertinente involucrar nuevos actores que cuenten no sólo con conocimientos teóricos sino operativos, prácticos de ejercicio profesional, sobretodo en la administración directa que es en donde principalmente se visualizan nudos críticos, asumiéndose.
Por su parte, el funcionamiento de los equipos profesionales requiere de una planificación que involucre elementos de diseño y ejecución técnica ; así como también en términos de proceso del desempeño de los profesionales instalar la "evaluación no como la calificación con nota de funcionarios del servicio público", sino que de procesos técnicos desde un trabajo socioeducativo con los adolescentes, para lo cual es necesario contemplar procesos de autocuidado y capacitación de los equipos.
La selección del recurso humano es el pilar fundamental para el funcionamiento de esta nueva estructura el trabajo con adolescentes infractores es un trabajo especializado que requiere de interventores que cuenten con competencias especificas, con reales motivaciones para asumir con compromiso, responsabilidad y ética profesional el desafío de trabajar con dichos adolescentes.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

CUESTIONARIO

Uso Interno: N° 4

Cargo:	JEFE TÉCNICO 1.	**Fecha:**	02/12/2010
Programa:	PLAE CAUTIN CENTRO		
Institución:	FUNDACION TIERRA DE ESPERANZA		

Estimado/a

Este cuestionario forma parte de un estudio enmarcado en una propuesta Organizacional que optimice la gestión del Servicio Nacional de Menores en la Región de la Araucanía en torno a la implementación de la Ley 20.084 de Responsabilidad Penal Adolescente, en su rol de administrador y ejecutor directo de las sanciones que determina este marco legal.
Para ello, han sido seleccionados como informantes personal de la Dirección Regional, representantes de cada uno de los centros o programas tanto de administración directa como de proyectos encargados de dar cumplimiento a las respectivas sanciones de este marco Legal. Las preguntas que encontrarán son de opción múltiple, en las que tiene que escoger entre varias opciones y marcar con una **"X"** una o varias respuestas dadas, o también **con números según orden de prioridad**. Es muy importante que sean leídas con cuidado y detención.

¡Gracias por su colaboración!

1. ¿Cuáles son los elementos o condiciones que permiten identificar la gestión organizacional de su Programa?

X	Estructura clara y definida.
X	Recurso Humano idóneo en el área
X	Óptimos canales comunicativos.
	Estructura no definida claramente.
	Capital humano no idóneo en el área.
	Canales comunicativos insuficientes
	Otros_____

2. En su contexto laboral, donde se desempeña ¿Cuáles son los lineamientos o mandatos legales que utiliza mayormente?

X	Reglamento de la Ley 20.084 para ejecutores.
	Agenda Gubernamental.
X	Convención de la Derechos del Niño.
X	Ley 20.084.
X	Orientaciones Técnicas
	Informes Comisión Interinstitucional
	Otros_____

3. ¿Cómo podría definir la situación organizacional actual del **sistema SENAME** relacionado con la ejecución de la Ley 20.084 de Responsabilidad Penal Adolescente en la Región de la Araucanía. Se entiende pro sistema SENAME al rol de la Dirección Regional (UJJ), los centros de Administración Directa y Proyectos Acreditados.

	Muy Buena.
X	Buena.
	Regular
	Mala
	Insuficiente.

4. ¿Las condiciones internas y externas presentes en el SENAME en la Región de la Araucanía permiten dar cuenta de la ejecución e implementación de la Ley 20.084 de Responsabilidad penal adolescente?

X	SI
	NO
	Porqué? Existen Programas de PLE, PLA, MCA y Servicio a la comunidad

5. ¿Qué herramientas de diagnostico organizacional según su criterio permitirían mejorar e implementar iniciativas para mejorar la gestión del Servicio?

X	Comunicación
	Liderazgo
X	Organización
X	Planificación
	Formación RRHH
	Competencia profesional
	Otras_____

6. ¿Cómo podría definir los canales comunicacionales al interior de su Programa?

X	Muy Buena.
	Buena.
	Regular
	Mala
	Insuficiente.

7. ¿Cómo cree usted que ha sido la relación comunicacional entre la Dirección Regional y su Programa?

	Muy Buena.
X	Buena.
	Regular
	Mala
	Insuficiente.

8. ¿Qué tipo de canales o estrategias comunicacionales utilizan al interior de Programa?

X	Reuniones técnicas
X	Supervisiones de ejecución de sanción
X	Asesorías en terreno a los ejecutores de medidas
	Mesas Técnicas ampliadas
	Asesorías telefónicas o vía email
X	Traspaso información telefónica o vía email
	Documentales (Memos, cartas)
	Otros_____

9. En función del rol de supervisor y asesor en la ejecución de la sanción respectiva ¿Cómo calificaría la relación comunicacional entre el emisor (Dirección Regional) y como receptor (proyectos acreditados)?

	Muy Buena.
X	Buena.
	Regular
	Malo
	Insuficiente.

10. ¿Cuáles son los elementos o perfiles que debiese presentar el equipo humano que se desempeña en su Programa?

X	Experiencia en el Área de Responsabilidad Penal adolescente.
X	Perfeccionamiento.
X	Profesionales del área Social.
X	Manejo Ley 20.084
X	Habilidades Sociales Cual? Empatía
	Otras_____

11. ¿Cree usted que el SENAME, en la Región de la Araucanía debiera mejorar algunos aspectos organizacionales? Cuáles?

	Mayor asignación de recursos para contratar personal
X	Otorgar condiciones de perfeccionamiento.
	Mejorar la Infraestructura de los centros.
X	Equipo de la Dirección Regional experticia en el área de RPA.
	Otro (s)

12. Alguna sugerencia u opinión que permita enriquecer el Estudio.

Para poder realizar un trabajo de acuerdo a la realidad de los niños, niñas y adolescentes, de la región, se debe considerar la diversidad cultural, de manera que no se puede homogenizar la intervención, considerando que existe diversidad de características y factores que inciden en la situación de cada uno, por lo que se debe optar por la intervención diferenciada de acuerdo a la realidad de cada niño, niña y adolescente, destacando el acercamiento a la interculturalidad.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

CUESTIONARIO

Uso Interno: N° 5

Cargo:	**Jefe Técnico 2**	**Fecha:**	02/12/2010
Programa:	Libertad Asistida Especial Cautín Centro		
Institución:	Fundación Tierra de Esperanza		

Estimado/a

Este cuestionario forma parte de un estudio enmarcado en una propuesta Organizacional que optimice la gestión del Servicio Nacional de Menores en la Región de la Araucanía en torno a la implementación de la Ley 20.084 de Responsabilidad Penal Adolescente, en su rol de administrador y ejecutor directo de las sanciones que determina este marco legal.
Para ello, han sido seleccionados como informantes personal de la Dirección Regional, representantes de cada uno de los centros o programas tanto de administración directa como de proyectos encargados de dar cumplimiento a las respectivas sanciones de este marco Legal. Las preguntas que encontrarán son de opción múltiple, en las que tiene que escoger entre varias opciones y marcar con una **"X"** una o varias respuestas dadas, o también **con números según orden de prioridad**. Es muy importante que sean leídas con cuidado y detención.

¡Gracias por su colaboración!

1. ¿Cuáles son los elementos o condiciones que permiten identificar la gestión organizacional de su Programa?

x	Estructura clara y definida.
x	Recurso Humano idóneo en el área
x	Óptimos canales comunicativos.
	Estructura no definida claramente.
	Capital humano no idóneo en el área.
	Canales comunicativos insuficientes
	Otros_____

2. En su contexto laboral, donde se desempeña ¿Cuáles son los lineamientos o mandatos legales que utiliza mayormente?

x	Reglamento de la Ley 20.084 para ejecutores.
x	Agenda Gubernamental.
x	Convención de la Derechos del Niño.
x	Ley 20.084.
x	Orientaciones Técnicas
x	Informes Comisión Interinstitucional
	Otros_____

3. ¿Cómo podría definir la situación organizacional actual del **sistema SENAME** relacionado con la ejecución de la Ley 20.084 de Responsabilidad Penal Adolescente en la Región de la Araucanía. Se entiende por sistema SENAME al rol de la Dirección Regional (UJJ), los centros de Administración Directa y Proyectos Acreditados.

	Muy Buena.
x	Buena.
	Regular
	Mala
	Insuficiente.

4. Las condiciones internas y externas presentes en el SENAME en la Región de la Araucanía permiten dar cuenta de la ejecución e implementación de la Ley 20.084 de Responsabilidad penal adolescente?

x	SI
	NO
	Porqué?

5. ¿Qué herramientas de diagnostico organizacional según su criterio permitirían mejorar e implementar iniciativas para mejorar la gestión del Servicio?

	Comunicación
	Liderazgo
	Organización
x	Planificación
x	Formación RRHH
	Competencia profesional
	Otras_____

6. ¿Cómo podría definir los canales comunicacionales al interior de su Programa?

x	Muy Buena.
	Buena.
	Regular
	Mala
	Insuficiente.

7. ¿Cómo cree usted que ha sido la relación comunicacional entre la Dirección Regional y su Programa?

x	Muy Buena.
	Buena.
	Regular
	Mala
	Insuficiente.

8. ¿Qué tipo de canales o estrategias comunicacionales utilizan al interior de Programa?

x	Reuniones técnicas
x	Supervisiones de ejecución de sanción
x	Asesorías en terreno a los ejecutores de medidas
x	Mesas Técnicas ampliadas
x	Asesorías telefónicas o vía email
x	Traspaso información telefónica o vía email
x	Documentales (Memos, cartas)
	Otros_____

9. En función del rol de supervisor y asesor en la ejecución de la sanción respectiva ¿Cómo calificaría la relación comunicacional entre el emisor (Dirección Regional) y como receptor (proyectos acreditados)?

	Muy Buena.
x	Buena.
	Regular
	Malo
	Insuficiente.

10. ¿Cuáles son los elementos o perfiles que debiese presentar el equipo humano que se desempeña en su Programa?

x	Experiencia en el Área de Responsabilidad Penal adolescente.
x	Perfeccionamiento.
x	Profesionales del área Social.
x	Manejo Ley 20.084
x	Habilidades Sociales Cual_____?
	Otras_____

11. ¿Cree usted que el SENAME, en la Región de la Araucanía debiera mejorar algunos aspectos organizacionales? Cuáles?

x	Mayor asignación de recursos para contratar personal
x	Otorgar condiciones de perfeccionamiento.
x	Mejorar la Infraestructura de los centros.
x	Equipo de la Dirección Regional experticia en el área de RPA.
	Otro (s)

12. Alguna sugerencia u opinión que permita enriquecer el Estudio.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

CUESTIONARIO

Uso Interno: N° 6

Cargo:	**Directora**	**Fecha:**	06-12-2010
Programa:	PLA-MCA Weche Pullukelem		
Institución:	ONG Proyecta		

Estimado/a

Este cuestionario forma parte de un estudio enmarcado en una propuesta Organizacional que optimice la gestión del Servicio Nacional de Menores en la Región de la Araucanía en torno a la implementación de la Ley 20.084 de Responsabilidad Penal Adolescente, en su rol de administrador y ejecutor directo de las sanciones que determina este marco legal.
Para ello, han sido seleccionados como informantes personal de la Dirección Regional, representantes de cada uno de los centros o programas tanto de administración directa como de proyectos encargados de dar cumplimiento a las respectivas sanciones de este marco Legal. Las preguntas que encontrarán son de opción múltiple, en las que tiene que escoger entre varias opciones y marcar con una **"X"** una o varias respuestas dadas, o también **con números según orden de prioridad**. Es muy importante que sean leídas con cuidado y detención.

¡Gracias por su colaboración!

1. ¿Cuáles son los elementos o condiciones que permiten identificar la gestión organizacional de su Programa?

X	Estructura clara y definida.
X	Recurso Humano idóneo en el área
X	Óptimos canales comunicativos.
	Estructura no definida claramente.
	Capital humano no idóneo en el área.
	Canales comunicativos insuficientes
	Otros_____

2. En su contexto laboral, donde se desempeña ¿Cuáles son los lineamientos o mandatos legales que utiliza mayormente?

X	Reglamento de la Ley 20.084 para ejecutores.
	Agenda Gubernamental.
X	Convención de la Derechos del Niño.
X	Ley 20.084.
	Orientaciones Técnicas
	Informes Comisión Interinstitucional
	Otros_____

3. ¿Cómo podría definir la situación organizacional actual del **sistema SENAME** relacionado con la ejecución de la Ley 20.084 de Responsabilidad Penal Adolescente en la Región de la Araucanía. Se entiende pro sistema SENAME al rol de la Dirección Regional (UJJ), los centros de Administración Directa y Proyectos Acreditados.

	Muy Buena.
X	Buena.
	Regular
	Mala
	Insuficiente.

4. ¿Las condiciones internas y externas presentes en el SENAME en la Región de la Araucanía permiten dar cuenta de la ejecución e implementación de la Ley 20.084 de Responsabilidad penal adolescente?

X	SI
	NO
	Porqué?

5. ¿Qué herramientas de diagnostico organizacional según su criterio permitirían mejorar e implementar iniciativas para mejorar la gestión del Servicio?

	Comunicación
	Liderazgo
	Organización
	Planificación
X	Formación RRHH
X	Competencia profesional
	Otras_____

6. ¿Cómo podría definir los canales comunicacionales al interior de su Programa?

	Muy Buena.
X	Buena.
	Regular
	Mala
	Insuficiente.

7. ¿Cómo cree usted que ha sido la relación comunicacional entre la Dirección Regional y su Programa?

	Muy Buena.
X	Buena.
	Regular
	Mala
	Insuficiente.

8. ¿Qué tipo de canales o estrategias comunicacionales utilizan al interior de Programa?

X	Reuniones técnicas
X	Supervisiones de ejecución de sanción
	Asesorías en terreno a los ejecutores de medidas
X	Mesas Técnicas ampliadas
	Asesorías telefónicas o vía email
	Traspaso información telefónica o vía email
	Documentales (Memos, cartas)
	Otros_____

9. En función del rol de supervisor y asesor en la ejecución de la sanción respectiva ¿Cómo calificaría la relación comunicacional entre el emisor (Dirección Regional) y como receptor (proyectos acreditados)?

	Muy Buena.
x	Buena.
	Regular
	Malo
	Insuficiente.

10. ¿Cuáles son los elementos o perfiles que debiese presentar el equipo humano que se desempeña en su Programa?

x	Experiencia en el Área de Responsabilidad Penal adolescente.
x	Perfeccionamiento.
x	Profesionales del área Social.
x	Manejo Ley 20.084
	Habilidades Sociales Cual_____?
	Otras_____

11. ¿Cree usted que el SENAME, en la Región de la Araucanía debiera mejorar algunos aspectos organizacionales? Cuáles?

	Mayor asignación de recursos para contratar personal
	Otorgar condiciones de perfeccionamiento.
x	Mejorar la Infraestructura de los centros.
x	Equipo de la Dirección Regional experticia en el área de RPA.
	Otro (s)

12. Alguna sugerencia u opinión que permita enriquecer el Estudio.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

CUESTIONARIO

Uso Interno: N° 7

Cargo:	**Jefe Técnico**	**Fecha:**	19-12-2010
Programa:	Libertad Asistida y Medidas Cautelares Ambulatorias Weche Pullukelem		
Institución:	ONG Proyecta		

Estimado/a

Este cuestionario forma parte de un estudio enmarcado en una propuesta Organizacional que optimice la gestión del Servicio Nacional de Menores en la Región de la Araucanía en torno a la implementación de la Ley 20.084 de Responsabilidad Penal Adolescente, en su rol de administrador y ejecutor directo de las sanciones que determina este marco legal.
Para ello, han sido seleccionados como informantes personal de la Dirección Regional, representantes de cada uno de los centros o programas tanto de administración directa como de proyectos encargados de dar cumplimiento a las respectivas sanciones de este marco Legal. Las preguntas que encontrarán son de opción múltiple, en las que tiene que escoger entre varias opciones y marcar con una **"X"** una o varias respuestas dadas, o también **con números según orden de prioridad**. Es muy importante que sean leídas con cuidado y detención.

¡Gracias por su colaboración!

1. ¿Cuáles son los elementos o condiciones que permiten identificar la gestión organizacional de su Programa?

1	Estructura clara y definida.
	Recurso Humano idóneo en el área
2	Óptimos canales comunicativos.
	Estructura no definida claramente.
	Capital humano no idóneo en el área.
	Canales comunicativos insuficientes
3	Otros_ Objetivos claramente identificados

2. En su contexto laboral, donde se desempeña ¿Cuáles son los lineamientos o mandatos legales que utiliza mayormente?

4	Reglamento de la Ley 20.084 para ejecutores.
	Agenda Gubernamental.
1	Convención de la Derechos del Niño.
2	Ley 20.084.
3	Orientaciones Técnicas
	Informes Comisión Interinstitucional
	Otros_____

3. ¿Cómo podría definir la situación organizacional actual del **sistema SENAME** relacionado con la ejecución de la Ley 20.084 de Responsabilidad Penal Adolescente en la Región de la Araucanía. Se entiende por sistema SENAME al rol de la Dirección Regional (UJJ), los centros de Administración Directa y Proyectos Acreditados.

	Muy Buena.
	Buena.
1	Regular
	Mala
	Insuficiente.

4. ¿Las condiciones internas y externas presentes en el SENAME en la Región de la Araucanía permiten dar cuenta de la ejecución e implementación de la Ley 20.084 de Responsabilidad penal adolescente?

1	SI
	NO
	Porqué?

5. ¿Qué herramientas de diagnostico organizacional según su criterio permitirían mejorar e implementar iniciativas para mejorar la gestión del Servicio?

5	Comunicación
2	Liderazgo
3	Organización
4	Planificación
	Formación RRHH
1	Competencia profesional
	Otras_____

6. ¿Cómo podría definir los canales comunicacionales al interior de su Programa?

1	Muy Buena.
	Buena.
	Regular
	Mala
	Insuficiente.

7. ¿Cómo cree usted que ha sido la relación comunicacional entre la Dirección Regional y su Programa?

	Muy Buena.
1	Buena.
	Regular
	Mala
	Insuficiente.

8. ¿Qué tipo de canales o estrategias comunicacionales utilizan al interior de Programa?

1	Reuniones técnicas
2	Supervisiones de ejecución de sanción
	Asesorías en terreno a los ejecutores de medidas
	Mesas Técnicas ampliadas
	Asesorías telefónicas o vía email
3	Traspaso información telefónica o vía email
	Documentales (Memos, cartas)
	Otros_____

9. En función del rol de supervisor y asesor en la ejecución de la sanción respectiva ¿Cómo calificaría la relación comunicacional entre el emisor (Dirección Regional) y como receptor (proyectos acreditados)?

	Muy Buena.
	Buena.
1	Regular
	Malo
	Insuficiente.

10. ¿Cuáles son los elementos o perfiles que debiese presentar el equipo humano que se desempeña en su Programa?

2	Experiencia en el Área de Responsabilidad Penal adolescente.
	Perfeccionamiento.
1	Profesionales del área Social.
3	Manejo Ley 20.084
4	Habilidades Sociales Cual: empatía, tolerancia a la frustración, capacidad de trabajo en equipo.
	Otras_____

11. ¿Cree usted que el SENAME, en la Región de la Araucanía debiera mejorar algunos aspectos organizacionales? Cuáles?

	Mayor asignación de recursos para contratar personal
2	Otorgar condiciones de perfeccionamiento.
	Mejorar la Infraestructura de los centros.
1	Equipo de la Dirección Regional experticia en el área de RPA.
	Otro (s)

12. Alguna sugerencia u opinión que permita enriquecer el Estudio.

Creo que el Servicio debe contar con instancias de perfeccionamiento para los programas ejecutores, como también que las supervisiones técnicas tengan un verdadero carácter orientador para las acciones a desarrollar. Que las relaciones entre los distintos programas y el Servicio sean estrechas y así poder dar cumplimiento con las exigencias y compromisos establecidos. En definitiva crear un real vínculo entre el Servicio y los programas ejecutores, y de esta manera contribuir a mejorar la calidad de nuestras intervenciones, donde se distinga interés en mejorar eficientemente y en conjunto la eficiencia y calidad de las prestaciones a nuestros adolescentes.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

CUESTIONARIO

Uso Interno: N° 8

Cargo:	**DIRECTORA**	**Fecha:**	27/12/2010
Programa:	LIBERTAD ASISTIDA ESPECIAL		
Institución:	FUNDACIÓN CONSEJO DE DEFENSA DEL NIÑO		

Estimado/a

Este cuestionario forma parte de un estudio enmarcado en una propuesta Organizacional que optimice la gestión del Servicio Nacional de Menores en la Región de la Araucanía en torno a la implementación de la Ley 20.084 de Responsabilidad Penal Adolescente, en su rol de administrador y ejecutor directo de las sanciones que determina este marco legal.
Para ello, han sido seleccionados como informantes personal de la Dirección Regional, representantes de cada uno de los centros o programas tanto de administración directa como de proyectos encargados de dar cumplimiento a las respectivas sanciones de este marco Legal. Las preguntas que encontrarán son de opción múltiple, en las que tiene que escoger entre varias opciones y marcar con una **"X"** una o varias respuestas dadas, o también **con números según orden de prioridad**. Es muy importante que sean leídas con cuidado y detención.

¡Gracias por su colaboración!

1. ¿Cuáles son los elementos o condiciones que permiten identificar la gestión organizacional de su Programa?

X	Estructura clara y definida.
X	Recurso Humano idóneo en el área
	Óptimos canales comunicativos.
	Estructura no definida claramente.
	Capital humano no idóneo en el área.
	Canales comunicativos insuficientes
	Otros_____

2. En su contexto laboral, donde se desempeña ¿Cuáles son los lineamientos o mandatos legales que utiliza mayormente?

	Reglamento de la Ley 20.084 para ejecutores.
	Agenda Gubernamental.
	Convención de la Derechos del Niño.
X	Ley 20.084.
X	Orientaciones Técnicas
	Informes Comisión Interinstitucional
	Otros_____

3. ¿Cómo podría definir la situación organizacional actual del **sistema SENAME** relacionado con la ejecución de la Ley 20.084 de Responsabilidad Penal Adolescente en la Región de la Araucanía. Se entiende por sistema SENAME al rol de la Dirección Regional (UJJ), los centros de Administración Directa y Proyectos Acreditados.

	Muy Buena.
X	Buena.
	Regular
	Mala
	Insuficiente.

4. ¿Las condiciones internas y externas presentes en el SENAME en la Región de la Araucanía permiten dar cuenta de la ejecución e implementación de la Ley 20.084 de Responsabilidad penal adolescente?

X	SI
	NO
	Porqué?

5. ¿Qué herramientas de diagnostico organizacional según su criterio permitirían mejorar e implementar iniciativas para mejorar la gestión del Servicio?

	Comunicación
	Liderazgo
	Organización
	Planificación
X	Formación RRHH
	Competencia profesional
	Otras_____

6. ¿Cómo podría definir los canales comunicacionales al interior de su Programa?

X	Muy Buena.
	Buena.
	Regular
	Mala
	Insuficiente.

7. ¿Cómo cree usted que ha sido la relación comunicacional entre la Dirección Regional y su Programa?

X	Muy Buena.
	Buena.
	Regular
	Mala
	Insuficiente.

8. ¿Qué tipo de canales o estrategias comunicacionales utilizan al interior de Programa?

X	Reuniones técnicas
X	Supervisiones de ejecución de sanción
X	Asesorías en terreno a los ejecutores de medidas
	Mesas Técnicas ampliadas
	Asesorías telefónicas o vía email
X	Traspaso información telefónica o vía email
	Documentales (Memos, cartas)
	Otros_____

9. En función del rol de supervisor y asesor en la ejecución de la sanción respectiva ¿Cómo calificaría la relación comunicacional entre el emisor (Dirección Regional) y como receptor (proyectos acreditados)?

	Muy Buena.
X	Buena.
	Regular
	Malo
	Insuficiente.

10. ¿Cuáles son los elementos o perfiles que debiese presentar el equipo humano que se desempeña en su Programa?

X	Experiencia en el Área de Responsabilidad Penal adolescente.
	Perfeccionamiento.
X	Profesionales del área Social.
	Manejo Ley 20.084
x	Habilidades Sociales Cual: capacidad de modelar conductas, tolerancia a la frustración, buena capacidad de empatizar con jóvenes, capacidad de establecer límites, coordinación y organización.
	Otras Conocimientos en intervención con familias vulnerables.

11. ¿Cree usted que el SENAME, en la Región de la Araucanía debiera mejorar algunos aspectos organizacionales? Cuáles?

	Mayor asignación de recursos para contratar personal
x	Otorgar condiciones de perfeccionamiento.
	Mejorar la Infraestructura de los centros.
x	Equipo de la Dirección Regional experticia en el área de RPA.
	Otro (s)

12. Alguna sugerencia u opinión que permita enriquecer el Estudio.

_ Debería existir un mayor acercamiento entre los aspectos administrativos – financieros y técnicos.
- El trabajo podría ser mejor desarrollado con una mayor capacidad de respuesta por parte del área de coordinación judicial, en aspectos legales y que estos estuvieran más estrechamente vinculados a temas técnicos.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

CUESTIONARIO

Uso Interno: N° 9

Cargo:	**Director**	**Fecha:**	03/12/2010
Programa:	SBC Adeluwn		
Institución:	Corporación CIEM		

Estimado/a

Este cuestionario forma parte de un estudio enmarcado en una propuesta Organizacional que optimice la gestión del Servicio Nacional de Menores en la Región de la Araucanía en torno a la implementación de la Ley 20.084 de Responsabilidad Penal Adolescente, en su rol de administrador y ejecutor directo de las sanciones que determina este marco legal.
Para ello, han sido seleccionados como informantes personal de la Dirección Regional, representantes de cada uno de los centros o programas tanto de administración directa como de proyectos encargados de dar cumplimiento a las respectivas sanciones de este marco Legal. Las preguntas que encontrarán son de opción múltiple, en las que tiene que escoger entre varias opciones y marcar con una **"X"** una o varias respuestas dadas, o también **con números según orden de prioridad**. Es muy importante que sean leídas con cuidado y detención.

¡Gracias por su colaboración!

1. ¿Cuáles son los elementos o condiciones que permiten identificar la gestión organizacional de su Programa?

X	Estructura clara y definida.
X	Recurso Humano idóneo en el área
X	Óptimos canales comunicativos.
	Estructura no definida claramente.
	Capital humano no idóneo en el área.
	Canales comunicativos insuficientes
X	Otros: Vocación de servicio y compromiso con los adolescentes.

2. En su contexto laboral, donde se desempeña ¿Cuáles son los lineamientos o mandatos legales que utiliza mayormente?

X	Reglamento de la Ley 20.084 para ejecutores.
	Agenda Gubernamental.
X	Convención de la Derechos del Niño.
X	Ley 20.084.
X	Orientaciones Técnicas
	Informes Comisión Interinstitucional
	Otros_____

3. ¿Cómo podría definir la situación organizacional actual del **sistema SENAME** relacionado con la ejecución de la Ley 20.084 de Responsabilidad Penal Adolescente en la Región de la Araucanía. Se entiende por sistema SENAME al rol de la Dirección Regional (UJJ), los centros de Administración Directa y Proyectos Acreditados.

	Muy Buena.
X	Buena.
	Regular
	Mala
	Insuficiente.

4. ¿Las condiciones internas y externas presentes en el SENAME en la Región de la Araucanía permiten dar cuenta de la ejecución e implementación de la Ley 20.084 de Responsabilidad penal adolescente?

X	SI
	NO
	Porqué?

5. ¿Qué herramientas de diagnostico organizacional según su criterio permitirían mejorar e implementar iniciativas para mejorar la gestión del Servicio?

X	Comunicación
X	Liderazgo
X	Organización
X	Planificación
X	Formación RRHH
X	Competencia profesional
	Otras_____

6. ¿Cómo podría definir los canales comunicacionales al interior de su Programa?

X	Muy Buena.
	Buena.
	Regular
	Mala
	Insuficiente.

7. ¿Cómo cree usted que ha sido la relación comunicacional entre la Dirección Regional y su Programa?

	Muy Buena.
X	Buena.
	Regular
	Mala
	Insuficiente.

8. ¿Qué tipo de canales o estrategias comunicacionales utilizan al interior de Programa?

X	Reuniones técnicas
X	Supervisiones de ejecución de sanción
	Asesorías en terreno a los ejecutores de medidas
X	Mesas Técnicas ampliadas
X	Asesorías telefónicas o vía email
X	Traspaso información telefónica o vía email
X	Documentales (Memos, cartas)
	Otros_____

9. En función del rol de supervisor y asesor en la ejecución de la sanción respectiva ¿Cómo calificaría la relación comunicacional entre el emisor (Dirección Regional) y como receptor (proyectos acreditados)?

	Muy Buena.
X	Buena.
	Regular
	Malo
	Insuficiente.

10. ¿Cuáles son los elementos o perfiles que debiese presentar el equipo humano que se desempeña en su Programa?

X	Experiencia en el Área de Responsabilidad Penal adolescente.
X	Perfeccionamiento.
X	Profesionales del área Social.
X	Manejo Ley 20.084
	Habilidades Sociales Cual_____?
	Otras_____

11. ¿Cree usted que el SENAME, en la Región de la Araucanía debiera mejorar algunos aspectos organizacionales? Cuáles?

	Mayor asignación de recursos para contratar personal
X	Otorgar condiciones de perfeccionamiento.
X	Mejorar la Infraestructura de los centros.
X	Equipo de la Dirección Regional experticia en el área de RPA.
	Otro (s)

12. Alguna sugerencia u opinión que permita enriquecer el Estudio.

Considero que sería pertinente y de gran utilidad, dada la finalidad de la encuesta, incluir preguntas alusivas al rol de la judicatura en relación con la aplicación de la ley 20.084, es decir, hacerse cargo de la función que desempeñan los Tribunales de Garantía y su relación con los programas, ya sea directamente o por intermedio de la coordinadora judicial del Sename.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

CUESTIONARIO

Uso Interno: N° 10

Cargo:	**Jefe Técnico**	**Fecha:**	02 /12 /2010
Programa:	Mediación Y Servicios en Beneficio a la Comunidad ADELUWN		
Institución:	Corporación CIEM		

Estimado/a

Este cuestionario forma parte de un estudio enmarcado en una propuesta Organizacional que optimice la gestión del Servicio Nacional de Menores en la Región de la Araucanía en torno a la implementación de la Ley 20.084 de Responsabilidad Penal Adolescente, en su rol de administrador y ejecutor directo de las sanciones que determina este marco legal.
Para ello, han sido seleccionados como informantes personal de la Dirección Regional, representantes de cada uno de los centros o programas tanto de administración directa como de proyectos encargados de dar cumplimiento a las respectivas sanciones de este marco Legal. Las preguntas que encontrarán son de opción múltiple, en las que tiene que escoger entre varias opciones y marcar con una **"X"** una o varias respuestas dadas, o también **con números según orden de prioridad**. Es muy importante que sean leídas con cuidado y detención.

¡Gracias por su colaboración!

1. ¿Cuáles son los elementos o condiciones que permiten identificar la gestión organizacional de su Programa?

X	Estructura clara y definida.
X	Recurso Humano idóneo en el área
X	Óptimos canales comunicativos.
	Estructura no definida claramente.
	Capital humano no idóneo en el área.
	Canales comunicativos insuficientes
X	Otros: Dinamismo, Proactividad, vinculación con redes sociales.

2. En su contexto laboral, donde se desempeña ¿Cuáles son los lineamientos o mandatos legales que utiliza mayormente?

X	Reglamento de la Ley 20.084 para ejecutores.
	Agenda Gubernamental.
X	Convención de la Derechos del Niño.
X	Ley 20.084.
X	Orientaciones Técnicas
	Informes Comisión Interinstitucional
X	Otros: Circulares del Servicio

3. ¿Cómo podría definir la situación organizacional actual del **sistema SENAME** relacionado con la ejecución de la Ley 20.084 de Responsabilidad Penal Adolescente en la Región de la Araucanía. Se entiende por sistema SENAME al rol de la Dirección Regional (UJJ), los centros de Administración Directa y Proyectos Acreditados.

	Muy Buena.
X	Buena.
	Regular
	Mala
	Insuficiente.

4. ¿Las condiciones internas y externas presentes en el SENAME en la Región de la Araucanía permiten dar cuenta de la ejecución e implementación de la Ley 20.084 de Responsabilidad penal adolescente?

X	SI
	NO
	Porqué?

5. ¿Qué herramientas de diagnostico organizacional según su criterio permitirían mejorar e implementar iniciativas para mejorar la gestión del Servicio?

X	Comunicación
X	Liderazgo
X	Organización
X	Planificación
X	Formación RRHH
	Competencia profesional
	Otras_____

6. ¿Cómo podría definir los canales comunicacionales al interior de su Programa?

	Muy Buena.
X	Buena.
	Regular
	Mala
	Insuficiente.

7. ¿Cómo cree usted que ha sido la relación comunicacional entre la Dirección Regional y su Programa?

	Muy Buena.
X	Buena.
	Regular
	Mala
	Insuficiente.

8. ¿Qué tipo de canales o estrategias comunicacionales utilizan al interior de Programa?

X	Reuniones técnicas
X	Supervisiones de ejecución de sanción
	Asesorías en terreno a los ejecutores de medidas
X	Mesas Técnicas ampliadas
X	Asesorías telefónicas o vía email
X	Traspaso información telefónica o vía email
X	Documentales (Memos, cartas)
	Otros: Reunión de análisis de casos

9. En función del rol de supervisor y asesor en la ejecución de la sanción respectiva ¿Cómo calificaría la relación comunicacional entre el emisor (Dirección Regional) y como receptor (proyectos acreditados)?

	Muy Buena.
X	Buena.
	Regular
	Malo
	Insuficiente.

10. ¿Cuáles son los elementos o perfiles que debiese presentar el equipo humano que se desempeña en su Programa?

X	Experiencia en el Área de Responsabilidad Penal adolescente.
X	Perfeccionamiento.
X	Profesionales del área Social.
X	Manejo Ley 20.084
X	Habilidades Sociales Cual? Asertividad, empatía, tolerancia a la frustración y manejo de estrés, entre otras.
X	Otras: Manejo de problemáticas psicosociales como consumo de drogas, experticia en el trabajo con adolescentes, trabajo de redes, manejo en el sistema operativo computacional SENAINFO.

11. ¿Cree usted que el SENAME, en la Región de la Araucanía debiera mejorar algunos aspectos organizacionales? Cuáles?

	Mayor asignación de recursos para contratar personal
X	Otorgar condiciones de perfeccionamiento.
X	Mejorar la Infraestructura de los centros.
	Equipo de la Dirección Regional experticia en el área de RPA.
	Otro (s)

12. Alguna sugerencia u opinión que permita enriquecer el Estudio.

El trabajo intersectorial en las áreas de educación, capacitación y empleo, son instancias a seguir desarrollando, asimismo como el diagnostico a mí juicio casi generalizado a nivel regional de los funcionarios del servicio, que alude como un foco a mejorar la relación con la judicatura local, ya que a pesar que se ha avanzado en términos de contar con una sala especializada en el Tribunal de Garantía de Temuco, todavía resta la mayor especialización de los intervinientes, mejora en los canales de comunicación, lo cual ayudaría en el trabajo y lo haría más pertinente a la realidad regional.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

CUESTIONARIO

Uso Interno: N° 11

Cargo:	**DIRECTORA**	**Fecha:**	01.12.2010
Programa:	SALIDAS ALTERNATIVAS LACUSTRE		
Institución:	CORPORACION CIEM VILLARRICA		

Estimado/a

Este cuestionario forma parte de un estudio enmarcado en una propuesta Organizacional que optimice la gestión del Servicio Nacional de Menores en la Región de la Araucanía en torno a la implementación de la Ley 20.084 de Responsabilidad Penal Adolescente, en su rol de administrador y ejecutor directo de las sanciones que determina este marco legal.
Para ello, han sido seleccionados como informantes personal de la Dirección Regional, representantes de cada uno de los centros o programas tanto de administración directa como de proyectos encargados de dar cumplimiento a las respectivas sanciones de este marco Legal. Las preguntas que encontrarán son de opción múltiple, en las que tiene que escoger entre varias opciones y marcar con una **"X"** una o varias respuestas dadas, o también **con números según orden de prioridad**. Es muy importante que sean leídas con cuidado y detención.

¡Gracias por su colaboración!

1. ¿Cuáles son los elementos o condiciones que permiten identificar la gestión organizacional de su Programa?

X	Estructura clara y definida.
X	Recurso Humano idóneo en el área
	Óptimos canales comunicativos.
	Estructura no definida claramente.
	Capital humano no idóneo en el área.
	Canales comunicativos insuficientes
	Otros_____

2. En su contexto laboral, donde se desempeña ¿Cuáles son los lineamientos o mandatos legales que utiliza mayormente?

X	Reglamento de la Ley 20.084 para ejecutores.
	Agenda Gubernamental.
	Convención de la Derechos del Niño.
X	Ley 20.084.
X	Orientaciones Técnicas
	Informes Comisión Interinstitucional
	Otros_____

3. ¿Cómo podría definir la situación organizacional actual del **sistema SENAME** relacionado con la ejecución de la Ley 20.084 de Responsabilidad Penal Adolescente en la Región de la Araucanía. Se entiende por sistema SENAME al rol de la Dirección Regional (UJJ), los centros de Administración Directa y Proyectos Acreditados.

	Muy Buena.
X	Buena.
	Regular
	Mala
	Insuficiente.

4. ¿Las condiciones internas y externas presentes en el SENAME en la Región de la Araucanía permiten dar cuenta de la ejecución e implementación de la Ley 20.084 de Responsabilidad penal adolescente?

X	SI
	NO
	Porqué? Existe coordinación con los actores judiciales y entre los proyectos que ejecutan programas con acompañamiento desde la dirección regional

5. ¿Qué herramientas de diagnostico organizacional según su criterio permitirían mejorar e implementar iniciativas para mejorar la gestión del Servicio?

X	Comunicación
	Liderazgo
	Organización
X	Planificación
	Formación RRHH
	Competencia profesional
	Otras_____

6. ¿Cómo podría definir los canales comunicacionales al interior de su Programa?

	Muy Buena.
X	Buena.
	Regular
	Mala
	Insuficiente.

7. ¿Cómo cree usted que ha sido la relación comunicacional entre la Dirección Regional y su Programa?

	Muy Buena.
X	Buena.
	Regular
	Mala
	Insuficiente.

8. ¿Qué tipo de canales o estrategias comunicacionales utilizan al interior de Programa?

X	Reuniones técnicas
	Supervisiones de ejecución de sanción
	Asesorías en terreno a los ejecutores de medidas
X	Mesas Técnicas ampliadas
	Asesorías telefónicas o vía email
	Traspaso información telefónica o vía email
X	Documentales (Memos, cartas)
	Otros_____

9. En función del rol de supervisor y asesor en la ejecución de la sanción respectiva ¿Cómo calificaría la relación comunicacional entre el emisor (Dirección Regional) y como receptor (proyectos acreditados)?

	Muy Buena.
X	Buena.
	Regular
	Malo
	Insuficiente.

10. ¿Cuáles son los elementos o perfiles que debiese presentar el equipo humano que se desempeña en su Programa?

X	Experiencia en el Área de Responsabilidad Penal adolescente.
X	Perfeccionamiento.
X	Profesionales del área Social.
X	Manejo Ley 20.084
X	Habilidades Sociales Cual? empatía, manejo en situaciones de estrés, asertividad.
	Otras_____

11. ¿Cree usted que el SENAME, en la Región de la Araucanía debiera mejorar algunos aspectos organizacionales? Cuáles?

X	Mayor asignación de recursos para contratar personal
X	Otorgar condiciones de perfeccionamiento.
	Mejorar la Infraestructura de los centros.
	Equipo de la Dirección Regional experticia en el área de RPA.
	Otro (s)

12. Alguna sugerencia u opinión que permita enriquecer el Estudio.

Sigue siendo necesario perfeccionar la coordinación intersectorial, especialmente en el área de capacitación y educación.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

CUESTIONARIO

Uso Interno: N° 12

Cargo:	**Directora**	**Fecha:**	01.12.2010
Programa:	Servicio en beneficio de la comunidad y reparación del daño CODENI Malleco		
Institución:	CONSEJO DE DEFENSA DEL NIÑO		

Estimado/a

Este cuestionario forma parte de un estudio enmarcado en una propuesta Organizacional que optimice la gestión del Servicio Nacional de Menores en la Región de la Araucanía en torno a la implementación de la Ley 20.084 de Responsabilidad Penal Adolescente, en su rol de administrador y ejecutor directo de las sanciones que determina este marco legal.
Para ello, han sido seleccionados como informantes personal de la Dirección Regional, representantes de cada uno de los centros o programas tanto de administración directa como de proyectos encargados de dar cumplimiento a las respectivas sanciones de este marco Legal. Las preguntas que encontrarán son de opción múltiple, en las que tiene que escoger entre varias opciones y marcar con una **"X"** una o varias respuestas dadas, o también **con números según orden de prioridad**. Es muy importante que sean leídas con cuidado y detención.

¡Gracias por su colaboración!

1. ¿Cuáles son los elementos o condiciones que permiten identificar la gestión organizacional de su Programa?

X	Estructura clara y definida.
X	Recurso Humano idóneo en el área
X	Óptimos canales comunicativos.
	Estructura no definida claramente.
	Capital humano no idóneo en el área.
	Canales comunicativos insuficientes
	Otros_____

2. En su contexto laboral, donde se desempeña ¿Cuáles son los lineamientos o mandatos legales que utiliza mayormente?

	Reglamento de la Ley 20.084 para ejecutores.
	Agenda Gubernamental.
X	Convención de la Derechos del Niño.
X	Ley 20.084.
X	Orientaciones Técnicas
	Informes Comisión Interinstitucional
	Otros_____

3. ¿Cómo podría definir la situación organizacional actual del **sistema SENAME** relacionado con la ejecución de la Ley 20.084 de Responsabilidad Penal Adolescente en la Región de la Araucanía. Se entiende por sistema SENAME al rol de la Dirección Regional (UJJ), los centros de Administración Directa y Proyectos Acreditados.

	Muy Buena.
	Buena.
X	Regular
	Mala
	Insuficiente.

4. ¿Las condiciones internas y externas presentes en el SENAME en la Región de la Araucanía permiten dar cuenta de la ejecución e implementación de la Ley 20.084 de Responsabilidad penal adolescente?

	SI
X	NO
	Porqué?

5. ¿Qué herramientas de diagnostico organizacional según su criterio permitirían mejorar e implementar iniciativas para mejorar la gestión del Servicio?

X	Comunicación
	Liderazgo
X	Organización
X	Planificación
	Formación RRHH
	Competencia profesional
	Otras_____

6. ¿Cómo podría definir los canales comunicacionales al interior de su Programa?

X	Muy Buena.
	Buena.
	Regular
	Mala
	Insuficiente.

7. ¿Cómo cree usted que ha sido la relación comunicacional entre la Dirección Regional y su Programa?

	Muy Buena.
	Buena.
X	Regular
	Mala
	Insuficiente.

8. ¿Qué tipo de canales o estrategias comunicacionales utilizan al interior de Programa?

X	Reuniones técnicas
X	Supervisiones de ejecución de sanción
	Asesorías en terreno a los ejecutores de medidas
	Mesas Técnicas ampliadas
	Asesorías telefónicas o vía email
	Traspaso información telefónica o vía email
	Documentales (Memos, cartas)
	Otros_____

9. En función del rol de supervisor y asesor en la ejecución de la sanción respectiva ¿Cómo calificaría la relación comunicacional entre el emisor (Dirección Regional) y como receptor (proyectos acreditados)?

	Muy Buena.
	Buena.
X	Regular
	Malo
	Insuficiente.

10. ¿Cuáles son los elementos o perfiles que debiese presentar el equipo humano que se desempeña en su Programa?

X	Experiencia en el Área de Responsabilidad Penal adolescente.
	Perfeccionamiento.
	Profesionales del área Social.
X	Manejo Ley 20.084
X	Habilidades Sociales Cual_____?
	Otras_____

11. ¿Cree usted que el SENAME, en la Región de la Araucanía debiera mejorar algunos aspectos organizacionales? Cuáles?

	Mayor asignación de recursos para contratar personal
X	Otorgar condiciones de perfeccionamiento.
	Mejorar la Infraestructura de los centros.
X	Equipo de la Dirección Regional experticia en el área de RPA.
	Otro (s)

12. Alguna sugerencia u opinión que permita enriquecer el Estudio.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N° 3: Encuestas Dirección Regional SENAME.

CUESTIONARIO

Uso Interno: N° 13

Cargo:	**COORDINADOR UJJ**	**Fecha:**	15 12 2010
Institución:	SENAME		

Estimado/a

Este cuestionario forma parte de un estudio enmarcado en una propuesta Organizacional que optimice la gestión del Servicio Nacional de Menores en la Región de la Araucanía en torno a la implementación de la Ley 20.084 de Responsabilidad Penal Adolescente, en su rol de administrador y ejecutor directo de las sanciones que determina este marco legal.
Para ello, han sido seleccionados como informantes personal de la Dirección Regional, representantes de cada uno de los centros o programas tanto de administración directa como de proyectos encargados de dar cumplimiento a las respectivas sanciones de este marco Legal. Las preguntas que encontrarán son de opción múltiple, en las que tiene que escoger entre varias opciones y marcar con una **"X"** una o varias respuestas dadas, o también **con números según orden de prioridad**. Es muy importante que sean leídas con cuidado y detención.

¡Gracias por su colaboración!

1. ¿Cuáles son los elementos o condiciones que permiten identificar la gestión organizacional de la Dirección Regional del SENAME?

	Estructura clara y definida.
	Recurso Humano idóneo en el área
	Óptimos canales comunicativos.
	Estructura no definida claramente.
	Capital humano no idóneo en el área.
	Canales comunicativos insuficientes
	Otros_____

2. En el contexto laboral, donde se desempeña ¿Cuáles son los lineamientos o mandatos legales que utiliza mayormente?

2	Reglamento de la Ley 20.084 para ejecutores.
4	Agenda Gubernamental.
5	Convención de la Derechos del Niño.
1	Ley 20.084.
3	Orientaciones Técnicas
	Informes Comisión Interinstitucional
	Otros_____

3. En relación a lo que Usted visualizada desde la Dirección Regional ¿Cómo podría definir la situación organizacional actual del **sistema SENAME** relacionado con la ejecución de la Ley 20.084 de Responsabilidad Penal Adolescente en la Región de la Araucanía. Se entiende por sistema SENAME al rol de la Dirección Regional (UJJ), los centros de Administración Directa y Proyectos Acreditados.

	Muy Buena.
	Buena.
X	Regular
	Mala
	Insuficiente.

4. ¿Las condiciones internas y externas presentes en el SENAME en la Región de la Araucanía permiten dar cuenta de la ejecución e implementación de la Ley 20.084 de Responsabilidad penal adolescente?

X	SI
	NO
	Porqué? La ley se ejecuta asumiendo condicionantes y obstaculizadores externos

5. ¿Qué herramientas de diagnostico organizacional según su criterio permitirían mejorar e implementar iniciativas para mejorar la gestión del Servicio?

	Comunicación
	Liderazgo
1	Organización
2	Planificación
3	Formación RRHH.
	Competencia profesional.
	Otras_____

6. ¿Cómo podría definir los canales comunicacionales al interior de la Dirección Regional?

	Muy Buena.
X	Buena.
	Regular
	Mala
	Insuficiente.

7. ¿Cómo cree usted que ha sido la relación comunicacional entre la Dirección Regional y los Centros de administración Directa?

	Muy Buena.
X	Buena.
	Regular
	Mala
	Insuficiente.

8. ¿Cómo cree usted que ha sido la relación comunicacional entre la Dirección Regional y los Proyectos de colaboradores acreditados?

	Muy Buena.
X	Buena.
	Regular
	Mala
	Insuficiente.

9. ¿Qué tipo de canales o estrategias comunicacionales utilizan al interior de la Dirección Regional?

	Reuniones técnicas
2	Supervisiones de ejecución de sanción
3	Asesorías en terreno a los ejecutores de medidas
5	Mesas Técnicas ampliadas
4	Asesorías telefónicas o vía email
	Traspaso información telefónica o vía email
1	Documentales (Memos, cartas)
	Otros_____

10. ¿Cuáles son los elementos o perfiles que debiese presentar el equipo humano que se desempeña en la Dirección Regional?

1	Experiencia en el Área de Responsabilidad Penal adolescente.
	Perfeccionamiento.
3	Profesionales del área Social.
2	Manejo Ley 20.084
4	Habilidades Sociales Cual NEGOCIACIÓN?
	Otra: Manejo de Resolución de Conflictos

11. Alguna sugerencia u opinión que permita enriquecer el Estudio.

EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL HAY FALTA DE DEFINICIONES PRECISAS DE CARGOS Y FUNCIONES. LA RELACIÓN CON LOS CENTROS DE AADD ESTA CRUZADA POR DIVERSOS CANALES DE DEPENDENCIA, NACIONALES Y REGIONALES, NO SIEMPRE CLAROS Y CON MUCHAS ZONAS DIFUSAS. LAS RELACIONES CON LOS PROYECTOS DE COLABORADORAS SE RIGE POR UNA LOGICA SUBSIDIARIA QUE OBLIGA A SOSTENER RELACIONES DE NEGOCIACION Y SE CARECE DE MEDIOS POTENTES DE CONTROL. LA EXISTENCIA DE SISTEMAS DE COMPETENCIA A TRAVÉS DE LICITACIONES NO CONTRIBUYE A CONSOLIDAR RELACIONES DE CIRCUITO

Gracias por su Colaboración

CUESTIONARIO

Uso Interno: N° 14

Cargo:	**Coordinadora Judicial**	**Fecha:**	01.12.2010
Institución:	SENAME ARAUCANÍA		

Estimado/a

Este cuestionario forma parte de un estudio enmarcado en una propuesta Organizacional que optimice la gestión del Servicio Nacional de Menores en la Región de la Araucanía en torno a la implementación de la Ley 20.084 de Responsabilidad Penal Adolescente, en su rol de administrador y ejecutor directo de las sanciones que determina este marco legal.
Para ello, han sido seleccionados como informantes personal de la Dirección Regional, representantes de cada uno de los centros o programas tanto de administración directa como de proyectos encargados de dar cumplimiento a las respectivas sanciones de este marco Legal. Las preguntas que encontrarán son de opción múltiple, en las que tiene que escoger entre varias opciones y marcar con una **"X"** una o varias respuestas dadas, o también **con números según orden de prioridad**. Es muy importante que sean leídas con cuidado y detención.

¡Gracias por su colaboración!

1. ¿Cuáles son los elementos o condiciones que permiten identificar la gestión organizacional de la Dirección Regional del SENAME?

X	Estructura clara y definida.
	Recurso Humano idóneo en el área
	Óptimos canales comunicativos.
X	Estructura no definida claramente.
X	Capital humano no idóneo en el área.
	Canales comunicativos insuficientes
	Otros_____

2. En el contexto laboral, donde se desempeña ¿Cuáles son los lineamientos o mandatos legales que utiliza mayormente?

X	Reglamento de la Ley 20.084 para ejecutores.
	Agenda Gubernamental.
	Convención de la Derechos del Niño.
X	Ley 20.084.
	Orientaciones Técnicas
	Informes Comisión Interinstitucional
X	Otros_____

3. En relación a lo que Usted visualizada desde la Dirección Regional ¿Cómo podría definir la situación organizacional actual del **sistema SENAME** relacionado con la ejecución de la Ley 20.084 de Responsabilidad Penal Adolescente en la Región de la Araucanía. Se entiende pro sistema SENAME al rol de la Dirección Regional (UJJ), los centros de Administración Directa y Proyectos Acreditados.

	Muy Buena.
	Buena.
X	Regular
	Mala
	Insuficiente.

4. ¿Las condiciones internas y externas presentes en el SENAME en la Región de la Araucanía permiten dar cuenta de la ejecución e implementación de la Ley 20.084 de Responsabilidad penal adolescente?

X	SI
	NO
	Porqué?_____

5. ¿Qué herramientas de diagnostico organizacional según su criterio permitirían mejorar e implementar iniciativas para mejorar la gestión del Servicio?

	Muy Buena.
X	Buena.
	Regular
	Mala
	Insuficiente.

6. ¿Cómo podría definir los canales comunicacionales al interior de la Dirección Regional?

X	Comunicación
X	Liderazgo
X	Organización
X	Planificación
X	Formación RRHH.
X	Competencia profesional.
X	Otras RECURSO HUMANO IDONEO

7. ¿Cómo cree usted que ha sido la relación comunicacional entre la Dirección Regional y los Centros de administración Directa?

	Muy Buena.
	Buena.
X	Regular
	Mala
	Insuficiente.

8. ¿Cómo cree usted que ha sido la relación comunicacional entre la Dirección Regional y los Proyectos de colaboradores acreditados?

	Muy Buena.
X	Buena.
	Regular
	Mala
	Insuficiente.

9. ¿Qué tipo de canales o estrategias comunicacionales utilizan al interior de la Dirección Regional?

	Reuniones técnicas
	Supervisiones de ejecución de sanción
	Asesorías en terreno a los ejecutores de medidas
	Mesas Técnicas ampliadas
	Asesorías telefónicas o vía email
	Traspaso información telefónica o vía email
X	Documentales (Memos, cartas)
x	Otros existe falta de reuniones ampliadas y técnicas

10. ¿Cuáles son los elementos o perfiles que debiese presentar el equipo humano que se desempeña en la Dirección Regional?

X	Experiencia en el Área de Responsabilidad Penal adolescente.
X	Perfeccionamiento.
X	Profesionales del área Social.
X	Manejo Ley 20.084
x	Habilidades Sociales Cual capacidad de relacionarse con distintas entidades tanto de la red como del sector judicial
	Otras_____

11. Alguna sugerencia u opinión que permita enriquecer el Estudio.

Gracias por su Colaboración

CUESTIONARIO

Uso Interno: N° 15

Cargo:	**DIRECTOR REGIONAL**	**Fecha:**	27/12/2010
Institución:	SERVICIO NACIONAL DE MENORES		

Estimado/a

Este cuestionario forma parte de un estudio enmarcado en una propuesta Organizacional que optimice la gestión del Servicio Nacional de Menores en la Región de la Araucanía en torno a la implementación de la Ley 20.084 de Responsabilidad Penal Adolescente, en su rol de administrador y ejecutor directo de las sanciones que determina este marco legal.
Para ello, han sido seleccionados como informantes personal de la Dirección Regional, representantes de cada uno de los centros o programas tanto de administración directa como de proyectos encargados de dar cumplimiento a las respectivas sanciones de este marco Legal. Las preguntas que encontrarán son de opción múltiple, en las que tiene que escoger entre varias opciones y marcar con una **"X"** una o varias respuestas dadas, o también **con números según orden de prioridad**. Es muy importante que sean leídas con cuidado y detención.

¡Gracias por su colaboración!

1. ¿Cuáles son los elementos o condiciones que permiten identificar la gestión organizacional de la Dirección Regional del SENAME?

X	Estructura clara y definida.
	Recurso Humano idóneo en el área
	Óptimos canales comunicativos.
	Estructura no definida claramente.
	Capital humano no idóneo en el área.
	Canales comunicativos insuficientes
	Otros_____

2. En el contexto laboral, donde se desempeña ¿Cuáles son los lineamientos o mandatos legales que utiliza mayormente?

	Reglamento de la Ley 20.084 para ejecutores.
X	Agenda Gubernamental.
X	Convención de la Derechos del Niño.
X	Ley 20.084.
	Orientaciones Técnicas
X	Informes Comisión Interinstitucional
	Otros_____

3. En relación a lo que Usted visualizada desde la Dirección Regional ¿Cómo podría definir la situación organizacional actual del **sistema SENAME** relacionado con la ejecución de la Ley 20.084 de Responsabilidad Penal Adolescente en la Región de la Araucanía. Se entiende por sistema SENAME al rol de la Dirección Regional (UJJ), los centros de Administración Directa y Proyectos Acreditados.

	Muy Buena.
X	Buena.
	Regular
	Mala
	Insuficiente.

4. ¿Las condiciones internas y externas presentes en el SENAME en la Región de la Araucanía permiten dar cuenta de la ejecución e implementación de la Ley 20.084 de Responsabilidad penal adolescente?

X	SI
	NO
	Porqué?_____

5. ¿Qué herramientas de diagnostico organizacional según su criterio permitirían mejorar e implementar iniciativas para mejorar la gestión del Servicio?

	Comunicación
	Liderazgo
	Organización
	Planificación
X	Formación RRHH.
X	Competencia profesional.
	Otras_____

6. ¿Cómo podría definir los canales comunicacionales al interior de la Dirección Regional?

	Muy Buena.
X	Buena.
	Regular
	Mala
	Insuficiente.

7. ¿Cómo cree usted que ha sido la relación comunicacional entre la Dirección Regional y los Centros de administración Directa?

	Muy Buena.
X	Buena.
	Regular
	Mala
	Insuficiente.

8. ¿Cómo cree usted que ha sido la relación comunicacional entre la Dirección Regional y los Proyectos de colaboradores acreditados?

	Muy Buena.
X	Buena.
	Regular
	Mala
	Insuficiente.

9. ¿Qué tipo de canales o estrategias comunicacionales utilizan al interior de la Dirección Regional?

X	Reuniones técnicas
	Supervisiones de ejecución de sanción
	Asesorías en terreno a los ejecutores de medidas
X	Mesas Técnicas ampliadas
X	Asesorías telefónicas o vía email
X	Traspaso información telefónica o vía email
X	Documentales (Memos, cartas)
	Otros_____

10. ¿Cuáles son los elementos o perfiles que debiese presentar el equipo humano que se desempeña en la Dirección Regional?

	Experiencia en el Área de Responsabilidad Penal adolescente.
X	Perfeccionamiento.
	Profesionales del área Social.
	Manejo Ley 20.084
X	Habilidades Sociales Cual: capacidad de autocrítica en el ejercicio de su labor, capacidad de trabajar interdisciplinariamente.
	Otra_____

11. Alguna sugerencia u opinión que permita enriquecer el Estudio.

Gracias por su Colaboración

CUESTIONARIO

Uso Interno: N° 16

Cargo:	**Coordinadora Judicial (Abogada)**	**Fecha:**	29/12/2010
Institución:	SERVICIO NACIONAL DE MENORES IX REGION		

Estimado/a

Este cuestionario forma parte de un estudio enmarcado en una propuesta Organizacional que optimice la gestión del Servicio Nacional de Menores en la Región de la Araucanía en torno a la implementación de la Ley 20.084 de Responsabilidad Penal Adolescente, en su rol de administrador y ejecutor directo de las sanciones que determina este marco legal.
Para ello, han sido seleccionados como informantes personal de la Dirección Regional, representantes de cada uno de los centros o programas tanto de administración directa como de proyectos encargados de dar cumplimiento a las respectivas sanciones de este marco Legal. Las preguntas que encontrarán son de opción múltiple, en las que tiene que escoger entre varias opciones y marcar con una **"X"** una o varias respuestas dadas, o también **con números según orden de prioridad**. Es muy importante que sean leídas con cuidado y detención.

¡Gracias por su colaboración!

1. ¿Cuáles son los elementos o condiciones que permiten identificar la gestión organizacional de la Dirección Regional del SENAME?

X	Estructura clara y definida.
	Recurso Humano idóneo en el área
	Óptimos canales comunicativos.
	Estructura no definida claramente.
	Capital humano no idóneo en el área.
	Canales comunicativos insuficientes
	Otros_____

2. En el contexto laboral, donde se desempeña ¿Cuáles son los lineamientos o mandatos legales que utiliza mayormente?

X	Reglamento de la Ley 20.084 para ejecutores.
	Agenda Gubernamental.
X	Convención de la Derechos del Niño.
X	Ley 20.084.
X	Orientaciones Técnicas
X	Informes Comisión Interinstitucional
	Otros_____

3. En relación a lo que Usted visualizada desde la Dirección Regional ¿Cómo podría definir la situación organizacional actual del **sistema SENAME** relacionado con la ejecución de la Ley 20.084 de Responsabilidad Penal Adolescente en la Región de la Araucanía. Se entiende pro sistema SENAME al rol de la Dirección Regional (UJJ), los centros de Administración Directa y Proyectos Acreditados.

	Muy Buena.
	Buena.
X	Regular
	Mala
	Insuficiente.

4. ¿Las condiciones internas y externas presentes en el SENAME en la Región de la Araucanía permiten dar cuenta de la ejecución e implementación de la Ley 20.084 de Responsabilidad penal adolescente?

X	SI
	NO
	Porqué?_____

5. ¿Qué herramientas de diagnostico organizacional según su criterio permitirían mejorar e implementar iniciativas para mejorar la gestión del Servicio?

X	Comunicación
X	Liderazgo
X	Organización
X	Planificación
X	Formación RRHH.
X	Competencia profesional.
	Otras_____

6. ¿Cómo podría definir los canales comunicacionales al interior de la Dirección Regional?

	Muy Buena.
X	Buena.
	Regular
	Mala
	Insuficiente.

7. ¿Cómo cree usted que ha sido la relación comunicacional entre la Dirección Regional y los Centros de administración Directa?

	Muy Buena.
	Buena.
X	Regular
	Mala
	Insuficiente.

8. ¿Cómo cree usted que ha sido la relación comunicacional entre la Dirección Regional y los Proyectos de colaboradores acreditados?

	Muy Buena.
	Buena.
X	Regular
	Mala
	Insuficiente.

9. ¿Qué tipo de canales o estrategias comunicacionales utilizan al interior de la Dirección Regional?

X	Reuniones técnicas
X	Supervisiones de ejecución de sanción
X	Asesorías en terreno a los ejecutores de medidas
X	Mesas Técnicas ampliadas
X	Asesorías telefónicas o vía email
X	Traspaso información telefónica o vía email
X	Documentales (Memos, cartas)
	Otros_____

10. ¿Cuáles son los elementos o perfiles que debiese presentar el equipo humano que se desempeña en la Dirección Regional?

X	Experiencia en el Área de Responsabilidad Penal adolescente.
X	Perfeccionamiento.
	Profesionales del área Social.
X	Manejo Ley 20.084
	Habilidades Sociales Cual__EMPATIA_____?
	Otra_____

11. Alguna sugerencia u opinión que permita enriquecer el Estudio.

Gracias por su Colaboración

ANEXO N° 4: Encuestas Centros de Administración Directa.

CUESTIONARIO

Uso Interno: N° 17

Cargo:	**Directora**	**Fecha:**	30-12-2010
Centro/Institución	Centro de Internación Provisoria- Centro Cerrado Chol Chol		

Estimado/a

Este cuestionario forma parte de un estudio enmarcado en una propuesta Organizacional que optimice la gestión del Servicio Nacional de Menores en la Región de la Araucanía en torno a la implementación de la Ley 20.084 de Responsabilidad Penal Adolescente, en su rol de administrador y ejecutor directo de las sanciones que determina este marco legal.
Para ello, han sido seleccionados como informantes personal de la Dirección Regional, representantes de cada uno de los centros o programas tanto de administración directa como de proyectos encargados de dar cumplimiento a las respectivas sanciones de este marco Legal. Las preguntas que encontrarán son de opción múltiple, en las que tiene que escoger entre varias opciones y marcar con una **"X"** una o varias respuestas dadas, o también **con números según orden de prioridad**. Es muy importante que sean leídas con cuidado y detención.

¡Gracias por su colaboración!

1. ¿Cuáles son los elementos o condiciones que permiten identificar la gestión organizacional de su Centro?

	Estructura clara y definida.
	Recurso Humano idóneo en el área
	Óptimos canales comunicativos.
	Estructura no definida claramente.
x	Capital humano no idóneo en el área.
x	Canales comunicativos insuficientes
	Otros_____

2. En su contexto laboral, donde se desempeña ¿Cuáles son los lineamientos o mandatos legales que utiliza mayormente?

x	Reglamento de la Ley 20.084 para ejecutores.
	Agenda Gubernamental.
x	Convención de la Derechos del Niño.
x	Ley 20.084.
x	Orientaciones Técnicas
x	Informes Comisión Interinstitucional
	Otros_____

3. ¿Cómo podría definir la situación organizacional actual del **sistema SENAME** relacionado con la ejecución de la Ley 20.084 de Responsabilidad Penal Adolescente en la Región de la Araucanía. Se entiende pro sistema SENAME al rol de la Dirección Regional (UJJ), los centros de Administración Directa y Proyectos Acreditados.

	Muy Buena.
x	Buena.
	Regular
	Mala
	Insuficiente.

4. ¿Las condiciones internas y externas presentes en el SENAME en la Región de la Araucanía permiten dar cuenta de la ejecución e implementación de la Ley 20.084 de Responsabilidad penal adolescente?

	SI
x	NO
	Porqué? Faltan mayores recursos en Capacitación de Jóvenes.

5. ¿Qué herramientas de diagnostico organizacional según su criterio permitirían mejorar e implementar iniciativas para mejorar la gestión del Servicio?

x	Comunicación
	Liderazgo
	Organización
x	Planificación
x	Formación RRHH.
	Competencia profesional
	Otras

6. ¿Cómo podría definir los canales comunicacionales al interior de su Centro?

	Muy Buena.
	Buena.
x	Regular
	Mala
	Insuficiente.

7. ¿Cómo cree usted que ha sido la relación comunicacional entre la Dirección Regional y su Centro?

	Muy Buena.
	Buena.
x	Regular
	Mala
	Insuficiente.

8. ¿Qué tipo de canales o estrategias comunicacionales utilizan al interior de su Centro?

x	Reuniones técnicas
	Supervisiones de ejecución de sanción
	Asesorías en terreno a los ejecutores de medidas
	Mesas Técnicas ampliadas
	Asesorías telefónicas o vía email
	Traspaso información telefónica o vía email
x	Documentales (Memos, cartas)
x	Otros: Pizarra Mural

9. En función del rol de supervisor y asesor en la ejecución de la sanción respectiva ¿Cómo calificaría la relación comunicacional entre el emisor (Dirección Regional) y como receptor (Centros de Administración Directa)?

	Muy Buena.
X	Buena.
	Regular
	Malo
	Insuficiente.

10. ¿Cuáles son los elementos o perfiles que debiese presentar el equipo humano que se desempeña en su Centro?

x	Experiencia en el Área de Responsabilidad Penal adolescente.
	Perfeccionamiento.
	Profesionales del área Social.
	Manejo Ley 20.084
x	Habilidades Sociales Cual: Empatia, Respeto
	Otras_____

11. ¿Cree usted que el SENAME, en la Región de la Araucanía debiera mejorar algunos aspectos organizacionales? Cuáles?

x	Mayor asignación de recursos para contratar personal
x	Otorgar condiciones de perfeccionamiento.
x	Mejorar la Infraestructura de los centros.
	Equipo de la Dirección Regional experticia en el área de RPA.
	Otro (s)

12. Alguna sugerencia u opinión que permita enriquecer el Estudio.

Se debiese realizar en conjunto con el nivel central y Regional una propuesta para considerar cargos de nivel de responsabilidad intermedia en especial en área técnica.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

CUESTIONARIO

Uso Interno: N° 18

Cargo:	**JEFE TECNICO**	**Fecha:**	02-12-2010
Centro/Institución	CIP CRC CHOLCHOL –SENAME		

Estimado/a

Este cuestionario forma parte de un estudio enmarcado en una propuesta Organizacional que optimice la gestión del Servicio Nacional de Menores en la Región de la Araucanía en torno a la implementación de la Ley 20.084 de Responsabilidad Penal Adolescente, en su rol de administrador y ejecutor directo de las sanciones que determina este marco legal.
Para ello, han sido seleccionados como informantes personal de la Dirección Regional, representantes de cada uno de los centros o programas tanto de administración directa como de proyectos encargados de dar cumplimiento a las respectivas sanciones de este marco Legal. Las preguntas que encontrarán son de opción múltiple, en las que tiene que escoger entre varias opciones y marcar con una **"X"** una o varias respuestas dadas, o también **con números según orden de prioridad**. Es muy importante que sean leídas con cuidado y detención.

¡Gracias por su colaboración!

1. ¿Cuáles son los elementos o condiciones que permiten identificar la gestión organizacional de su Centro?

	Estructura clara y definida.
	Recurso Humano idóneo en el área
	Óptimos canales comunicativos.
1	Estructura no definida claramente.
	Capital humano no idóneo en el área.
2	Canales comunicativos insuficientes
	Otros_____

2. En su contexto laboral, donde se desempeña ¿Cuáles son los lineamientos o mandatos legales que utiliza mayormente?

2	Reglamento de la Ley 20.084 para ejecutores.
6	Agenda Gubernamental.
3	Convención de la Derechos del Niño.
4	Ley 20.084.
1	Orientaciones Técnicas
5	Informes Comisión Interinstitucional
	Otros_____

3. ¿Cómo podría definir la situación organizacional actual del **sistema SENAME** relacionado con la ejecución de la Ley 20.084 de Responsabilidad Penal Adolescente en la Región de la Araucanía. Se entiende pro sistema SENAME al rol de la Dirección Regional (UJJ), los centros de Administración Directa y Proyectos Acreditados.

	Muy Buena.
	Buena.
X	Regular
	Mala
	Insuficiente.

4. ¿Las condiciones internas y externas presentes en el SENAME en la Región de la Araucanía permiten dar cuenta de la ejecución e implementación de la Ley 20.084 de Responsabilidad penal adolescente?

X	SI
	NO
	Porqué? POR LA ESPECIFICIDAD EN LA INTERVENCION Y LOS CANALES DE COORDINACION JUDICIAL ESTABLECIDOS

5. ¿Qué herramientas de diagnostico organizacional según su criterio permitirían mejorar e implementar iniciativas para mejorar la gestión del Servicio?

3	Comunicación
1	Liderazgo
4	Organización
2	Planificación
	Formación RRHH.
	Competencia profesional
	Otras

6. ¿Cómo podría definir los canales comunicacionales al interior de su Centro?

	Muy Buena.
	Buena.
X	Regular
	Mala
	Insuficiente.

7. ¿Cómo cree usted que ha sido la relación comunicacional entre la Dirección Regional y su Centro?

	Muy Buena.
	Buena.
X	Regular
	Mala
	Insuficiente.

8. ¿Qué tipo de canales o estrategias comunicacionales utilizan al interior de su Centro?

2	Reuniones técnicas
3	Supervisiones de ejecución de sanción
	Asesorías en terreno a los ejecutores de medidas
	Mesas Técnicas ampliadas
	Asesorías telefónicas o vía email
	Traspaso información telefónica o vía email
1	Documentales (Memos, cartas)
	Otros_____

9. En función del rol de supervisor y asesor en la ejecución de la sanción respectiva ¿Cómo calificaría la relación comunicacional entre el emisor (Dirección Regional) y como receptor (Centros de Administración Directa)?

	Muy Buena.
X	Buena.
	Regular
	Malo
	Insuficiente.

10. ¿Cuáles son los elementos o perfiles que debiese presentar el equipo humano que se desempeña en su Centro?

1	Experiencia en el Área de Responsabilidad Penal adolescente.
2	Perfeccionamiento.
	Profesionales del área Social.
	Manejo Ley 20.084
3	Habilidades Sociales Cual COMUNICACIÓN_?
	Otras_____

11. ¿Cree usted que el SENAME, en la Región de la Araucanía debiera mejorar algunos aspectos organizacionales? Cuáles?

2	Mayor asignación de recursos para contratar personal
3	Otorgar condiciones de perfeccionamiento.
1	Mejorar la Infraestructura de los centros.
	Equipo de la Dirección Regional experticia en el área de RPA.
	Otro (s)

12. Alguna sugerencia u opinión que permita enriquecer el Estudio.

Se sugiere establecer espacios de reflexión permanentes a nivel regional, que permita mejorar coordinación institucional.

Los procesos administrativos de contratación de personal deben ser más efectivos y expeditos.

Elaborar un plan estratégico regional que consolide una proyección de trabajo a largo plazo.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

CUESTIONARIO

Uso Interno: N° 19

Cargo:	**RESPONSABLE DE CASO**	**Fecha:**	27/12/10
Centro/Institución	CENTRO SEMICERRADO DE TEMUCO		

Estimado/a

Este cuestionario forma parte de un estudio enmarcado en una propuesta Organizacional que optimice la gestión del Servicio Nacional de Menores en la Región de la Araucanía en torno a la implementación de la Ley 20.084 de Responsabilidad Penal Adolescente, en su rol de administrador y ejecutor directo de las sanciones que determina este marco legal.
Para ello, han sido seleccionados como informantes personal de la Dirección Regional, representantes de cada uno de los centros o programas tanto de administración directa como de proyectos encargados de dar cumplimiento a las respectivas sanciones de este marco Legal. Las preguntas que encontrarán son de opción múltiple, en las que tiene que escoger entre varias opciones y marcar con una **"X"** una o varias respuestas dadas, o también **con números según orden de prioridad**. Es muy importante que sean leídas con cuidado y detención.

¡Gracias por su colaboración!

1. ¿Cuáles son los elementos o condiciones que permiten identificar la gestión organizacional de su Centro?

X	Estructura clara y definida.
X	Recurso Humano idóneo en el área
	Óptimos canales comunicativos.
	Estructura no definida claramente.
	Capital humano no idóneo en el área.
	Canales comunicativos insuficientes
X	Otros: Compromiso del recurso humano, capacidad de sacar adelante el Proyecto de Centro sin contar con los recursos adecuados para ello, canales de comunicación suficientes, pero mejorables, respeto por objetivo último de creación de los CSC respecto al rol interventor de los equipos (no solo administración de una sanción).

2. En su contexto laboral, donde se desempeña ¿Cuáles son los lineamientos o mandatos legales que utiliza mayormente?

X	Reglamento de la Ley 20.084 para ejecutores.
	Agenda Gubernamental.
X	Convención de la Derechos del Niño.
X	Ley 20.084.
	Orientaciones Técnicas
	Informes Comisión Interinstitucional
	Otros_____

3. ¿Cómo podría definir la situación organizacional actual del **sistema SENAME** relacionado con la ejecución de la Ley 20.084 de Responsabilidad Penal Adolescente en la Región de la Araucanía. Se entiende pro sistema SENAME al rol de la Dirección Regional (UJJ), los centros de Administración Directa y Proyectos Acreditados.

	Muy Buena.
	Buena.
X	Regular
	Mala
	Insuficiente.

4. ¿Las condiciones internas y externas presentes en el SENAME en la Región de la Araucanía permiten dar cuenta de la ejecución e implementación de la Ley 20.084 de Responsabilidad penal adolescente?

X	SI
	NO
	Porqué? Las condiciones existentes no podrían no dar cuenta de un proceso de ejecución o implementación que está en curso, el tema es si lo reflejan bien o mal, o si permiten un mejor o peor proceso. Creo que son las competencias profesionales las que han permitido en nuestro Centro en particular que se realicen los procesos con ética y profesionalismo pese a las condiciones, que en general son deficientes. Desde el inicio no se han proporcionado ni en lo básico las condiciones de infraestructura, menos aún en término de estructura organizacional a nivel macro.

5. ¿Qué herramientas de diagnostico organizacional según su criterio permitirían mejorar e implementar iniciativas para mejorar la gestión del Servicio?

X	Comunicación
X	Liderazgo
X	Organización
X	Planificación
X	Formación RRHH.
X	Competencia profesional
X	Otras: Todos los mencionados son ámbitos o dimensiones a evaluar para la construcción del diagnóstico, más que herramientas de diagnóstico, forman parte todas de un diagnóstico desde la estructura y funcionalidad. Creo que sería importante incorporar elementos desde un diagnóstico cultural, sobre todo por la dinámica de la institución en la cual los valores, principios, concepciones, formas particulares de concebir el rol y de ejecutar influyen a veces más que lo funcional o lo formal.

6. ¿Cómo podría definir los canales comunicacionales al interior de su Centro?

	Muy Buena.
	Buena.
X	Regular
	Mala
	Insuficiente.

7. ¿Cómo cree usted que ha sido la relación comunicacional entre la Dirección Regional y su Centro?

	Muy Buena.
	Buena.
	Regular
X	Mala
	Insuficiente.

8. ¿Qué tipo de canales o estrategias comunicacionales utilizan al interior de su Centro?

X	Reuniones técnicas
	Supervisiones de ejecución de sanción
	Asesorías en terreno a los ejecutores de medidas
	Mesas Técnicas ampliadas
	Asesorías telefónicas o vía email
	Traspaso información telefónica o vía email
X	Documentales (Memos, cartas)
X	Otros: Reuniones de Análisis de Caso, Traspaso de Información diaria entre turnos, Libros de Registro de asistencia, de novedades, de Coordinación.

9. En función del rol de supervisor y asesor en la ejecución de la sanción respectiva ¿Cómo calificaría la relación comunicacional entre el emisor (Dirección Regional) y como receptor (Centros de Administración Directa)?

	Muy Buena.
	Buena.
	Regular
X	Malo
	Insuficiente.

10. ¿Cuáles son los elementos o perfiles que debiese presentar el equipo humano que se desempeña en su Centro?

	Experiencia en el Área de Responsabilidad Penal adolescente.
X	Perfeccionamiento.
	Profesionales del área Social.
X	Manejo Ley 20.084
X	Habilidades Sociales Cual. Comunicacionales y relacionales.
X	Otras: Más que la experiencia previa, tiene que ver con capacidad y competencias, lo cual permite adquirir rápidamente la experiencia necesaria. A veces la experiencia previa juega en contra cuando se basa en realidades distintas, bajo otro marco legal y técnico, y es necesario desaprender primero, lo cual no siempre es fácil. Otro elemento importante es la visión del equipo respecto al rol y la comprensión de los procesos adolescentes; si está para administrar el tiempo de sanción y ojala no tener jóvenes "complicados" o realmente para desarrollar procesos de intervención.

11. ¿Cree usted que el SENAME, en la Región de la Araucanía debiera mejorar algunos aspectos organizacionales? Cuáles?

X	Mayor asignación de recursos para contratar personal
X	Otorgar condiciones de perfeccionamiento.
X	Mejorar la Infraestructura de los centros.
X	Equipo de la Dirección Regional experticia en el área de RPA.
X	Otro (s). Mejorar la comunicación con los Centros, que la supervisión no solo se base en control sino en aporte técnico para enriquecer los procesos de intervención.

12. Alguna sugerencia u opinión que permita enriquecer el Estudio.

En términos de funciones, hay acciones que los profesionales de los Centros estaríamos gustosos de hacer, pero por estructura corresponden a la Dirección Regional, y tiene que ver básicamente con dos cosas. La primera, coordinación con judicatura, de tal forma que los intervinientes a nivel judicial vayan incorporando de mejor y mayor forma lo técnico dentro de procesos de los cuales tradicionalmente la intervención psicosocial y/o especializada no ha estado presente, aunar criterios respecto a procedimientos, etc., y en segundo lugar, la organización y liderazgo general de todos los actores del circuito de intervención (CRC, PLA, PLAE, CSC, ETC) para una adecuada retroalimentación y coordinación. Ya que el desarrollo de roles y funciones forma parte de los aspectos organizacionales, el asumir activamente cada uno sus roles, y el que los mecanismos para ello estén claros, mejora considerablemente el sistema organizacional.

En términos formales, reitero la necesidad de incorporar en el estudio aspectos culturales, que en esta institución en particular podrían llegar a tener más impacto en los resultados de la gestión que los aspectos funcionales – formales

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

CUESTIONARIO

Uso Interno:
N° 20

Cargo:	**JEFA TÉCNICA**	**Fecha:**	09-12-2010
Centro/Institución	CSC TEMUCO		

Estimado/a

Este cuestionario forma parte de un estudio enmarcado en una propuesta Organizacional que optimice la gestión del Servicio Nacional de Menores en la Región de la Araucanía en torno a la implementación de la Ley 20.084 de Responsabilidad Penal Adolescente, en su rol de administrador y ejecutor directo de las sanciones que determina este marco legal.
Para ello, han sido seleccionados como informantes personal de la Dirección Regional, representantes de cada uno de los centros o programas tanto de administración directa como de proyectos encargados de dar cumplimiento a las respectivas sanciones de este marco Legal. Las preguntas que encontrarán son de opción múltiple, en las que tiene que escoger entre varias opciones y marcar con una **"X"** una o varias respuestas dadas, o también **con números según orden de prioridad**. Es muy importante que sean leídas con cuidado y detención.

¡Gracias por su colaboración!

1. ¿Cuáles son los elementos o condiciones que permiten identificar la gestión organizacional de su Centro?

X	Estructura clara y definida.
X	Recurso Humano idóneo en el área
X	Óptimos canales comunicativos.
X	Estructura no definida claramente.
X	Capital humano no idóneo en el área.
X	Canales comunicativos insuficientes
	Otros_____

2. En su contexto laboral, donde se desempeña ¿Cuáles son los lineamientos o mandatos legales que utiliza mayormente?

X	Reglamento de la Ley 20.084 para ejecutores.
	Agenda Gubernamental.
X	Convención de la Derechos del Niño.
X	Ley 20.084.
X	Orientaciones Técnicas
	Informes Comisión Interinstitucional
	Otros_____

3. ¿Cómo podría definir la situación organizacional actual del **sistema SENAME** relacionado con la ejecución de la Ley 20.084 de Responsabilidad Penal Adolescente en la Región de la Araucanía. Se entiende por sistema SENAME al rol de la Dirección Regional (UJJ), los centros de Administración Directa y Proyectos Acreditados.

	Muy Buena.
	Buena.
X	Regular
	Mala
	Insuficiente.

4. ¿Las condiciones internas y externas presentes en el SENAME en la Región de la Araucanía permiten dar cuenta de la ejecución e implementación de la Ley 20.084 de Responsabilidad penal adolescente?

X	SI
	NO
	Porqué? Dan cuenta de la implementación pero también de la falta de recursos y de condiciones para que las sanciones se ejecuten de acuerdo a lo que plantea la ley.

5. ¿Qué herramientas de diagnostico organizacional según su criterio permitirían mejorar e implementar iniciativas para mejorar la gestión del Servicio?

x	Comunicación
x	Liderazgo
x	Organización
x	Planificación
x	Formación RRHH.
x	Competencia profesional
	Otras

6. ¿Cómo podría definir los canales comunicacionales al interior de su Centro?

	Muy Buena.
x	Buena.
	Regular
	Mala
	Insuficiente.

7. ¿Cómo cree usted que ha sido la relación comunicacional entre la Dirección Regional y su Centro?

	Muy Buena.
	Buena.
x	Regular
	Mala
	Insuficiente.

8. ¿Qué tipo de canales o estrategias comunicacionales utilizan al interior de su Centro?

x	Reuniones técnicas
	Supervisiones de ejecución de sanción
	Asesorías en terreno a los ejecutores de medidas
	Mesas Técnicas ampliadas
	Asesorías telefónicas o vía email
	Traspaso información telefónica o vía email
x	Documentales (Memos, cartas)
	Otros_____

9. En función del rol de supervisor y asesor en la ejecución de la sanción respectiva ¿Cómo calificaría la relación comunicacional entre el emisor (Dirección Regional) y como receptor (Centros de Administración Directa)?

	Muy Buena.
	Buena.
x	Regular
	Malo
	Insuficiente.

10. ¿Cuáles son los elementos o perfiles que debiese presentar el equipo humano que se desempeña en su Centro?

x	Experiencia en el Área de Responsabilidad Penal adolescente.
x	Perfeccionamiento.
	Profesionales del área Social.
x	Manejo Ley 20.084
	Habilidades Sociales Cual_____?
	Otras_____

11. ¿Cree usted que el SENAME, en la Región de la Araucanía debiera mejorar algunos aspectos organizacionales? Cuáles?

x	Mayor asignación de recursos para contratar personal
x	Otorgar condiciones de perfeccionamiento.
x	Mejorar la Infraestructura de los centros.
x	Equipo de la Dirección Regional experticia en el área de RPA.
	Otro (s)

12. Alguna sugerencia u opinión que permita enriquecer el Estudio.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N° 5: Cartas solicitud Dirección Regional SENAME.

Carta N° 1.

Srta. Claudia de La Hoz Carmona
Directora Regional SENAME, Araucanía.
Presente.

Temuco, Noviembre 29 de 2010.-

Junto con saludarla muy cordialmente, el equipo de investigadores del proyecto de Tesis denominado ***"Propuesta de Mejoramiento Institucional del Servicio Nacional de Menores en la Región de la Araucanía en torno a la ejecución de las Medidas contempladas en la Ley 20.084 de Responsabilidad Penal Adolescente". Una Mirada desde los organismos de Administración directa y Proyectos acreditados"*** tiene a bien solicitarle requerir a los informantes claves abajo señalados, contesten el cuestionario remitido a Usted y al Sr. Coordinador de la Unidad de Justicia Juvenil de la Región de la Araucanía antes del día 3 de Diciembre de 2010, ya que es fundamento al levantamiento diagnóstico del estudio. Para todos los efectos de devolución de los cuestionarios y otras materias relacionadas con el estudio, le informamos nuestra casilla electrónica davaconsultores@gmail.com.

Dirección Regional:

- Directora Regional SENAME.
- Coordinador Unidad de Justicia Juvenil (UJJ)
- Coordinadora Judicial.(2)
- Supervisores Unidad de Justicia Juvenil. (2)

Centros de Administración Directa:

- Director(a) CIP-CRC Chol Chol
- Jefe Técnico CIP-CRC Chol Chol.
- Jefe Técnico CSC de Temuco.
- Encargado de Caso CSC de Temuco[2].

[2]No se considero el Director el Centro Semi- Cerrado de Temuco, porque forma parte del equipos de Investigadores del presente estudio, de modo de conservar la validez y confiabilidad de la información.

Proyectos de Colaboradores Acreditados:

- Directora PLA Lacustre
- Directora PLA Tierra de Esperanza
- Directora PLA Weche Pullukelem
- Jef@ Técnico MCA Weche Pullekelem
- Jef@ Técnica MCA Lacustre
- Jef@ Técnica MCA Tierra de Esperanza
- Directora PSA Lacustre
- Directora PSA Acuerdos Temuco
- Directora PLE Lacustre Antulafken
- Director PLE Cordillera
- Jef@ Técnico PLE Cautín Centro
- Directora PLE Malleco CODENI
- Director SBC Adelawun
- Directora SBC CODENI Malleco

Agradecido vuestra colaboración, se despiden con toda atención,

DAVA CONSULTORES

Carta N° 2.

Srta. Claudia de La Hoz Carmona
Directora Regional SENAME, Araucanía.
Presente.

Temuco, Diciembre 11 de 2010.-

Junto con saludarla muy cordialmente, el equipo de investigadores del proyecto de Tesis patrocinada por el Servicio tiene a bien informar que no han recibido las Encuestas de los siguientes programas y profesionales:

1. Directora Regional SENAME
2. Coordinadoras Judiciales (2)
3. Sr. Coordinador UJJ IX Región.
4. Sras. Supervisoras Técnicas UJJ IX Región
5. Sra. Directora CIP CRS Chol Chol
6. Sra. Encargada de Caso CSC Temuco.
7. Directora PLA Lacustre
8. Jefa Técnico MCA Lacustre
9. Jefe Técnico MCA Tierra de Esperanza
10. Directora PSA Acuerdos Temuco
11. Directora PLE Lacustre
12. Directora PLE Malleco CODENI
13. Directora SBC Malleco CODENI

Dada la importancia del estudio el cual cuenta con aval institucional y debe ser desarrollado durante el presente año, resulta del todo conveniente que no se siga retrasando el proceso inicial de recogida de información por lo que rogamos solicite con carácter de obligatorio y **hasta el miércoles 15 de Diciembre a las 12:00 hrs**. en la casilla davaconsultores@gmail.com, el envío de las entrevistas faltantes.

Sin otro particular,

DAVA CONSULTORES

Carta N° 3.

Srta. Claudia de La Hoz Carmona
Directora Regional SENAME, Araucanía.
Presente.

Temuco, Enero 07 de 2011.

Junto con saludarle muy cordialmente y esperando un año 2011 exitoso en lo personal y profesional, el equipo de investigadores del proyecto de Tesis patrocinada por el Servicio tiene a bien informar que se ha planificado la última actividad que demanda el apoyo explícito de funcionarios de la Dirección Regional y de Proyectos acreditados, el cual se desarrollará en la Universidad de la Frontera, sala posgrado, Depto. Trabajo Social, el día viernes 14 de Enero desde las 10,00 a las 12,30 hrs.

Ruego a Usted nos colabore realizando la citación al trabajo de taller a las personas siguientes:

1. Sr. Fernando Slater San Román. Coordinador UJJ IX Región.
2. Sra. Roxana Magna Young. Coordinadora Judicial IX Región.
3. Sra. Carolina Belmar Rifo. Jefa Técnica CSC Temuco.
4. Sra. Lorena Ormeño Loyola, Directora o René Troncoso, Jefe Técnico CIP CRC Chol Chol. (preferentemente Sra. Directora)
5. Sra. Fabiola Neira. Directora PLE Tierra Esperanza.
6. Sr. Kurt Rivera Poblete. Director PLE Cordillera o Jefe Técnico.
7. Sra. Ximena Díaz Parraguez. Directora PLE Malleco CODENI.
8. Sra. Carmen Meriño Ulloa. Directora SBC Malleco. CODENI.
9. Sr. Mario Acuña Prambs. Director SBC CIEM.
10. Sra. Directora PSA Lacustre. CIEM.

Agradecidos de su colaboración, con toda atención,

DAVA CONSULTORES

Carta N° 4.

Temuco, Enero 10 de 2011.-

Junto con saludarle muy cordialmente y esperando un año 2011 exitoso en lo personal y profesional, **DAVA CONSULTORES,** en el contexto de la investigación denominada ***"Propuesta de Mejoramiento Institucional del Servicio Nacional de Menores en la Región de la Araucanía en torno a la ejecución de las Medidas contempladas en la Ley 20.084 de Responsabilidad Penal Adolescente". Una Mirada desde los organismos de Administración directa y Proyectos acreditados"*** tiene a bien invitar a Ud. a una actividad grupal que se desarrollará en la Universidad de la Frontera, sala postgrado, Depto. Trabajo Social, el día viernes 14 de Enero desde las 10,00 a las 12,30 hrs.

Su participación es de gran importancia para el estudio, a fin de contribuir a optimizar la gestión del Circuito de ejecución LRPA en la Región.

Agradecidos de su colaboración, con toda atención,

DAVA CONSULTORES

ANEXO N° 6 TRANSCRIPCIÓN FOCUS GROUP.

FOCUS GROUP.

Interlocutor: Primero que todo, gracias por acceder a participar de esta actividad. actividad que se enmarca dentro de un trabajo que estamos desarrollando en el área de Responsabilidad Penal Adolescente, en donde durante dos años hemos estado involucrados en los temas de Gerencial Social, y que de una u otra manera nuestra motivación por este trabajo tiene que ver con entregar una propuesta operativa, que contribuya a mejorar ciertas áreas deficitarias que se puedan observan en el trabajo que día a día estamos desarrollando, y que tiene que ver con el giro del negocio nuestro que es el área de la infracción de Ley en nuestra Región. Esto es uno de nuestros planteamientos teóricos, lo cual es importante contrarrestarlo con la percepción que los informantes claves puedan tener de la materia, de ustedes como ejecutores directores de la Ley en la Región.

En este trabajo, si bien es cierto, hemos contado con patrocinio del Servicio, la cuestión no es obligatoria, es con actores que de una u otra manera estén interesados en estas temáticas, y que se han motivado por las indicaciones que tanto la Directora Regional del SENAME, como nosotros bajo la identificación de Davaconsultores, hemos propiciado para llevar a cabo este espacio de discusión.

El trabajo que se desarrollará en esta actividad, está programado para una hora y media a dos horas aproximadamente. Aborda dos grandes tópicos, que son relevantes a la hora de entregar un propuesta de optimización de lo que es la labor del circuito LRPA desarrollo en esta Región. Entendiendo por circuito, incluido el sistema judicial, donde estamos básicamente los ejecutores y la Dirección Regional, esto es el equipo de funcionarios que trabaja en los acreditados y en las administraciones directas. Para llevar a cabo la recogida de información con dichos informantes, fue realizada en dos fases: la primera, se utiliza un cuestionario, el cual ustedes mismos respondieron, en donde la devolución no fue como esperamos, no así por parte de los acreditados, en relación con el propio Servicio, cuestión que es curiosa pero que de una u otra manera grafica que algo está pasando. En términos porcentuales se recibió más del 70% de las Encuestas.

La segunda fase de lo que es la recogida de la información, se trabaja en un técnica que se denomina Focus Group, la cual concebimos como el taller que se esta desarrollando hoy día. Un taller sobre dos temas que vamos a conversar, en donde se intenta buscar aportes tanto desde la mirada de los acreditados como de la administración directa.

Solamente a manera de graficar, en nuestra Oferta Regional, tenernos concertadas, mil ciento cincuenta y ocho plazas (1158) para la Región de la Araucanía, es decir, tenemos 1158 usuarios a los cuales debemos atender y mejorar significativamente lo que son nuestras prestaciones, con en ello también lo que es nuestra gestión como programa, entendido como circuito como les decía, los programas acreditados, la administración directa y también la Dirección Regional.

Para poder realizar el trabajo de hoy, vamos a trabajar en una primera área como a eso de las 11: 15 horas, luego vamos a hacer un breack para lo cual tenemos preparado un coffé. En este primer momento, bajo la lógica de lo profesional, bajo la lógica del DO, del Desarrollo Organizacional, apuntar a dos grandes propósitos, lo que entendemos por desarrollo organizacional, como lo estamos vivenciando

dentro de nuestra organización. Elementos que aquí tenemos a dos de los pilares del trabajo de este circuito, que son los Acreditados representados por ustedes cuatro y las Administraciones Directas, esta ultima representada solamente por Carolina (Jefa Técnica CSC Temuco), sin duda faltan actores del centro privativo de libertad y de la Dirección Regional, entendemos que por razones que han sucedido estos últimos días.

Por otro lado, vamos a abordar lo que tiene que ver, con la lógica de la acción comunicativa.

A modo de encuadre vamos a entender nosotros la organización como "un conjunto de personas, que sobre la base de algunos acuerdos y propósitos se organizan, se estructuran, tienen una finalidad, tienen un objetivo, el cual está dado por la misión de la misma institución en la cual están trabajando.

Por tanto, entendido la Organización, para poder entrar comenzar la discusión, interesa, como primer punto de partida es que hagamos una reflexión hacia la institución, al interior de los mismos grupos de trabajo, en la misma organización de ustedes, y que podamos reflexionar sobre una de las preguntas que aparecen aquí, que tiene que ver con ¿Cuáles son los elementos que están presentes, a juicio de ustedes pueden hablar si la organización, se encuentra operativamente bien, se encuentra dando respuesta a lo que la lógica de lo que el mandato de la Ley esta proponiendo para los programas, más allá de la Ley en sí?

Interlocutora: Como entendemos el Desarrollo Organizacional, y porque tomamos esa conceptualización, que refiere básicamente a la existencia de procesos planificados, donde existe una estructura, donde hay un equipo coordinado y preparado para abordar esta área, un recurso humano que participa en el proceso, que se hace cargo de la información que esta, y que también más allá de las características o competencias que tenga el equipo, como en la operatoria introduce el tipo de organización que tienen incorpora los elementos que en este caso nos propone el mandato legal de la Ley 20.084. La idea es que podernos analizar, discutir, recoger de la visión de ustedes, desde sus programas, desde la percepción que tienen en esta relación con la Dirección Regional hacia sus programas; ¿Cuales son los elementos o aquellas características que a ustedes les permiten dar cuenta de la estructura tanto operativa como funcional de su organización?

CSC Temuco: en el sentido de SENAME, nosotros como Centro de administración Directa, SENAME tiene elementos y características que al observarlas, al verlas se puede decir que la organización está funcionado muy bien, tal vez en el papel, pero en el centro la realidad es absolutamente distinta. Todos sabemos que para que se implementará la Ley, los centros no tenían la infraestructura adecuada, no existía un recurso humano, entre otros elementos, osea, es difícil poder plantear, en papel muchas cosas, pero la realidad de los centros del SENAME es distinta, por la falta de ese tipo de cosas.

Interlocutor: Te refieres a recursos de infraestructura, que también está ahí como un elemento que no aparece ahí como transversal en los análisis. Pero se observa, además a lo que es infraestructura en la misma organización, ¿Cuáles elementos tanto positivos como negativos están aportando a la organización actual? ¿Tenemos otros elementos? ¿Cómo está la situación en tu centro Kurt?

PLE Cordillera: Haber no podemos olvidar que Tierra de Esperanza en general es una institución que hoy día se relaciona con SENAME, se relaciona con el Ministerio del Interior, se relaciona con CONACE

con todos sus dispositivos, se relaciona con MIDEPLAN, a través del proyecto Afectos, se relaciona con otros proyectos más que se me escapan en este momento, uno de ellos es el que se instaló en Dichato producto del terremoto.

Es una institución que creo que ha entendido bastante bien, el paragua de la Convención. Eso es lo que me indica de una u otra manera, todo el proyecto. Todo proyecto que hoy día la Fundación instala, tienen que ver con infancia y ahí hay un tema que nos unifica.

Luego de eso las relaciones que establece con distintos organismos, uno de ellos es SENAME, este camino a sido un camino largo, que de alguna u otra manera nosotros estamos en un proceso de los pantalones cortos a los pantalones largos porque hay un nivel de Dirección, porque ya hay un conocimiento, hay un nivel de historial, por así decirlo, de territorio ganado, pero también organizacionalmente nosotros tenemos que entender que somos, que tenemos más de 500 personas metidas en Tierra Esperanza en General, en una Región habrán 115 a 120 entre todos los proyectos. Eso involucra que una organización debe necesariamente pasar de ser una administración de tipo familiar, ahora una administración con una lógica distinta, sin llegar a una lógica empresarial, hay ciertos matices que lo muestran, que trabajan con infractores, que trabajan con personas, un servicio dedicado a las personas, sobre todo a niños, que por cierto hay que tener ciertos cuidados, y es ahí donde hoy en día se está trabajando tanto desde los proyectos, como desde el recurso humano, se está buscando un perfil de Directores que vallan en una cierta línea, y se dan todas esas facilidades para que aquel profesional que ingresa tenga ciertas características.

Tierra Esperanza tiene una forma de pago, con no mucha diferencia en los sueldos de quienes trabajan, de quien realmente hace la pega más directamente con el interventor, y el que está dirigiendo ese proyecto. Eso es un detalle que por mí paseo personal en distintos lugares, no es así en todos lados, entonces se da que de otra manera. Te respetan, hay mucha facilidad respecto del tema de estudios. De alguna forma, yo creo que la responsabilidad que me toma a mí como Director es generar la condiciones, que genere el apego de ese trabajador con la institución, ahora, hay instituciones que falta generar ello, se está trabajando en eso.

Hoy en día nosotros somos un equipo, tenemos una infraestructura, una Dirección Nacional, técnicos que te supervisan y te apoyan, que no son una entidad solamente supervisora sino que son puestos de acompañamiento respecto de lo que nosotros estamos haciendo. Entonces la Institución no quiere nunca perder la línea, si bien, hay un mandato, pero hay una línea en general, que es la que nos corresponde llevar, en ese sentido yo diría que estamos en proceso de construcción.

SBC Adeluwn: desde el punto de vista del planteamiento que se realizó acá yo lo interpreto de la perspectiva del mandato de la Ley propiamente tal en lo que dice relación con la función que nosotros desempeñamos como Servicios Comunitarios pertenecientes a la Corporación CIEM, y en ese sentido la Ley es bastante clara y nos mandata de manera expresa en determinada parte, que tiene que ver con la intervención socioeducativa, la inserción de jóvenes en servicios comunitarios y por supuesto el trabajo de responsabilización de los mismos.

Nuestra organización, nuestra estructura operativa está enfocada a lograr ese objetivo, pasa exclusivamente por el proyecto nuestro más allá de otra institución en general. Como decía Kurt, la institución también acoge la oferta pública general, no solo lo que dice relación con el SENAME y la Ley de Responsabilidad Penal Adolescente, entonces circunscribiendo la pregunta yo me tengo que hacer cargo como represente del programa de servicios comunitarios, y en ese sentido nosotros tenemos una estructura diseñada a mi juicio bastante idónea para enfocar esas tres aristas; intervención socioeducativa, inserción en las instituciones y responsabilización.

En el caso de la intervención socioeducativa, por supuesto que se tiene contacto directo con los adolescentes infractores, en este caso son los delegados, quienes están en un tarea constante, permanente, sistemática, y dadas sus especialidades técnicas también ellos son quienes están asumiendo ese mandato legal directamente, en lo que dice relación con la intervención propiamente tal.

Con posterioridad a ello, lo que dice relación a inserción en instituciones, ahí es un trabajo más global desde el programa, desde el momento, que en el caso nuestro el Director, se hace cargo de la mayor coordinación con instituciones en la obtención de convenios y la complicidad de estas instancias, para poder intentar a lo menos integrar los jóvenes. Y también que en este trabajo contamos con un coordinador de redes que se encarga de agendar distintas audiencias para que el Director del Programa concurra a estos espacios, explique lo que es la Ley de Responsabilidad Penal Adolescente, lo que se conoce se sorprenderían quizás, el nivel de conocimiento en la sociedad respecto de esta legislación, que bueno por lo demás es comprensible porque es nueva. Cuando hablamos de una legislación que entro en vigencia el 2007 estamos hablando de una legislación en pañales digamos, si lo comparamos con otras normas de nuestro sistema jurídico nacional que datan de los tiempos hipoterrimos de la República, esto es algo que está prácticamente en pañales.

Entonces en ese sentido, y recapitulando el trabajo desde la Dirección en la gestión de la obtención de redes, lograr un catálogo en la obtención de redes que nos permite insertar a los jóvenes de acuerdo a sus perfiles no es fácil, porque no es llegar y contar con un grupo de instituciones para estos jóvenes, sino que va a depender del perfil de cada uno, ver todos los chiquillos, en que institución es la que más le acomoda, para obtener el resultado final si es que logra completar su horas de servicios comunitarios, entonces este trabajo lo realiza básicamente el Director del Programa con la complicidad del Coordinador de Red, la institución se encarga de generar las instancias para que esto ocurra.

Nosotros contamos con 7 delegados, un jefe técnico, un director, un administrativo contable y el coordinador de redes, once personas, nosotros tenemos 112 plazas digamos, la cobertura es importante, y claro de acuerdo a los lineamientos técnicos, tenemos que asumir idealmente 15 casos por cada uno de los delegados, por tanto cuadra el número de delegados con la cantidad de jóvenes que nosotros atendemos, entonces desde ese punto de vista, para terminar, porque ya iba en el tercer aspecto que mandata la Ley en el trabajo de responsabilización. Y aquí yo creo es importante destacarlo, desde la perspectiva de lo que es la política de la Corporación, se toma la decisión de contar con un profesional de las Ciencias Jurídicas y sociales, que en este caso soy yo, soy abogado y trabajo el tema de la responsabilización con los jóvenes, es decir, colaboro a los delegados en el objetivo de lograr advertir las

consecuencias desde el punto de vista, jurídico, social, familiares y humanos en el adolescente infractor de Ley, de un incumplimiento. Digamos trabajamos también lo que tiene que ver con el proyecto de vida de la persona, en el sentido que no da lo mismo el cumplir que incumplir, de cara a las consecuencias jurídicas de esta conducta.

En términos generales, quería destacarlo porque en definitiva, acá yo rescato del proyecto nuestro en particular, creo que en todos los proyectos pasa lo mismo, un equipo interdisciplinario que digamos se hace cargo de todas la temáticas que contempla esta Ley, porque si uno la desmenusa yo creo que una buena legislación perfectible, que eso no tiene que ver con nosotros, pero obviamente que nuestra opinión en algún momento hay que considerarla y pone el acento en elementos que son mí juicio los correctos lo que dice relación con los infractores de Ley, es decir, es mas integral que por supuesto que lo que establece el código penal como catálogo de sanciones y trabajo con el resto en situación de adultos, creo que la Ley está dotada en buen camino.

Por eso me parece interesante que en esta institución, yo pienso que las realidades de las instituciones impuestas también se logró la conformación de equipos en esa dirección, de tener profesionales interdisciplinarios, digamos de muchas áreas, yo creo que no se debe desatender nunca el factor técnico jurídico que en algunos proyectos yo he advertido que está ausente. No si será ahí un tema remuneracional, tendrá que ver con eso, a mi juicio hay pocos abogados en los proyectos y eso me parece mal, ahora puede ser necesariamente un tema remuneracional, lo desconozco, no sé si los honorarios estarán de acuerdo al mercado de los proyectos, los abogados yo pienso que estamos tirados para abajo, pero igual siempre se pueden hacer cosas interesantes.

Interlocutor: Tal vez es una cosa de vocación.

SBC Andeluwn: También, yo creo que por ahí va la cosa.

PLE Malleco: Haber yo creo que dividiéndola en dos áreas, en un nivel más macro, que tiene que ver con la institución, la Fundación es una Fundación que lleva muchísimos años en trabajando, 25 años en los temas de Infancia, yo desconozco la historia como final de la Fundación, pero si se que desde los inicios de la Ley hubo programas que empezaron a trabajar y que hay programas que llevan muchísimos más años que nosotros, y que hay programas, el PLE de Angól de Malleco, que lleva desde el inicio del programa trabajando en esto, en Responsabilidad Penal, pero así como Fundación hay mucha experiencia sobre todo en el área de protección, y como Fundación yo diría yo que una de la cosa que tienen que permite a uno también como Director, como programa poder tener cierta tranquilidad y poder trabajar como organizadamente tiene que ver puntualmente con eso. Porque yo siento que es una Fundación que ha logrado incorporar la lógica de Empresa, pero manteniendo como lineamientos de calidad y manteniendo muchos temas también que tienen que ver con la calidad humana, con la colaboración entre los equipos, porque digo el tema con una con lógica de empresa, como somos una organización bastante jerarquizada, organizada pero que está jerarquía no es como tan rígida por una parte y tampoco son tantas, por ejemplo los Directores de Programa tiene el pleno respaldo de la Fundación y son los que deciden la mayor cantidad de acciones respecto a lo que se hace y no se hace

en un programa y de cómo se ejecutan las decisiones que tiene que ver con la ejecución de los proyectos.

Y además, a pesar que, si bien hay muchos Directores, varios Directores como de Departamentos de la Fundación, los Directores de programas se coordinan directamente con el Gerente General, es ahí desde ahí donde se tienen las autorizaciones para eso. Entonces todos los otros directores de departamentos pasan a ser colaboradores y no jefes de alguna manera, entonces uno tiene muchas instancias de colaboración y de orientación respecto del quehacer. En eso yo diría que es una de las cosas que a mi me ha parecido más adecuada, osea de los momentos que tienen como favorables tiene que ver con que la mayoría de los programas, salvo los más nuevos, como nosotros por ejemplo están acreditándose con las Normas ISO, por lo tanto todo el sistema de inserción se trabaja a partir de la ISO como está establecido, si bien en un principio pareciera que no están engorroso, entonces estamos todavía tratando de ver, de entenderlas, para que algún día tengamos la capacitación pertinente y poder estar acreditados también como programa en eso. Engorroso y todo al principio aporta mucho quehacer, permite tener claridad respecto de quienes son los ejecutores y responsables de algunos procesos, incluso tan básico con el tema de remuneraciones, tener claridad de donde hay que comunicarlo, hay temas a donde dirigirse y quien va ser la persona que va estar a cargo de dar respuesta, eso yo diría que es mucho; la comunicación con el nivel central, se respetan también los plazos, cumplir acuerdos, poder dar respuesta, finalmente de una manera optima, de una manera mucho mas llevadera con los proyectos y que mejora la calidad de la intervención con los jóvenes.

Y en cuanto a los normas Micro que tiene que ver con el proyecto, yo diría que a favor tiene, aunque a lo mejor se podría ver como una debilidad, pero yo creo que a favor tiene, que es un proyecto nuevo, que por lo tanto a incorporado en un proceso de selección bastante acucioso, que ha permitido también incorporar personas, si bien es un grupo joven, pero con harta experiencia, con harta motivación, así como muy de lo personal como con harta vocación con el trabajo con los jóvenes, lo que ha facilitado yo diría se desarrolle que esté buscando en como generar desde nosotros como programa propuestas que también tal vez hay que trabajar, porque una cosa es lo que dice la Ley y otra en como en la práctica uno puede ir desarrollando como ambas, hacer yudo, actividades para trabajar con los jóvenes, Yo diría que eso ha sido una cosa como bien favorable. Yo pienso como lo vi desde el inicio fortaleciendo mucho lo que tiene que ver con el trabajo de equipo, hemos logrado que todas las personas que ingresaron los mantengamos hasta ahora, que los primeros meses no necesariamente se da y que por lo tanto el equipo que está como muy comprometido con su equipo con sus compañeros, muy colaborador, yo creo que hemos ido desarrollando como buenas prácticas tomando como acuerdos, generando algunos manuales de funcionamiento que nos permitan organizarnos en actividades, entregarnos responsabilidades pero también muchos actos de colaboración, a mí parece que eso es como el gran plus. Además, incorporar personas que tienen como más experiencia en el área o en el área de protección que han trabajado en SENAME, como también otras personas que vienen de ambientes como más clínicos, incorporar otros aspectos. Bueno yo soy Psicóloga, ir incorporando elementos más clínicos que tienen que ver con el trabajo de caso, y traer otros elementos desde los derechos, o desde las distintas áreas, de temas más

del mundo disciplinar. ¿Por qué Psicólogo?, asistente social es como la tónica, y así como han tenido experiencias previas de otras Fundaciones. Como por ejemplo tener como experiencia poder trabajar elementos como criminológicos, que es como fuerte trabajar en responsabilidad penal y que tienen que ver, no desde lo teórico si no como de experiencia prácticas, haber trabajado en cárceles por mucho tiempo, una asistente social y los que tienen la mirada de que han trabajado en el área de protección, se puede ver como un buen cruce ahí.

PSA Lacustre: Bueno mucho de lo que yo veo en mi institución, y también específicamente en nuestros programas coincide con lo que he podido escuchar, el tema de la estructura jerarquizada, que a nivel de Corporación CIEM, es decir, existen también varios cargos primero un Directorio, una Directora ejecutiva un representante legal, también una persona que ejecuta el cargo de jefe técnico cierto, es un apoyo en el tema técnico de los distintos programas tanto el área de protección como de responsabilización.

Existe también, otros elementos importantes que es la independencia que yo observo de cada uno de los programas y también la colaboración entre áreas de ejecución, por ejemplo protección y programas de responsabilización, ahí hay una fluidez de conocimientos de experiencias que se aprovechan tanto en la institución. Y también otro elemento importante también me parece es la territorialidad que también se ve como un elemento constante que otorga la estructura y es operativa y funcional en la organización, eso es como mas macro cierto como Corporación CIEM.

Ahora en mí programa, que yo vengo hoy día en representación del PSA Lacustre, el programa de salidas alternativas cierto de una organización funcional de trabajo en duplas, que quizás es cierto excelente, a mi vivir al menos duplas psicosocial, compuesta por un psicólogo y un asistente social, que se encargan cierto de la atención de los casos en los distintos niveles, individual, familiar y comunitario.

También existe una especialización de las tareas, o distribución de las tareas, de acuerdo a los perfiles profesionales, a nivel individual cierto, de acuerdo a esto, la evaluación diferenciada, que se hace de los jóvenes que ingresan al programa, lo que cambia son las problemáticas de cada joven, entonces será cierto la Psicóloga o la Asistente Social quien aborde estas temáticas, organizando obviamente el trabajo en un tiempo, que siempre, son en la mayoría, el 100% de los casos, un año, entonces hay que organizar el trabajo cierto en un plan de intervención individual que aborde las problemáticas de estos jóvenes y con sus responsables.

El profesional se hace cargo de ciertas tareas y otras, casi siempre es el tema familiar, se aborda en conjunto. Las visitas domiciliarias se hacen en conjunto, los talleres de familia se hacen en conjunto, la entrevistas en dependencias del programa con el referente familiar se hace en conjunto. Entonces veo también que está importancia, en la distribución de tareas de acuerdo a la evaluación diferenciada y de acuerdo al perfil profesional.

Otro elemento importante, no sé si está dicho trato de no repetir lo que he escuchado hasta el momento, es la incorporación también de profesionales que atienden necesidades especificas de los jóvenes, por ejemplo; un joven que llega con cierto palpito al programa, sin embargo, en la etapa de evaluación diagnóstica observamos que no sabe leer ni escribir, que hacemos en este momento para detectar las necesidades de este joven, el programa tiene la oportunidad de incorporar por ejemplo un educador

diferencial, que atienda esa necesidad especifica, un joven cierto que desea reinsertarse tiene mucho retraso en su escolaridad, buscamos la alternativa de que un profesor, orientador, cierto, pueda tomarlo, preparar sus exámenes libres, y además hacer un proceso de motivación hacia la reinserción.
Entonces el programa también otorga está posibilidad de incorporar profesionales que atiendan estás necesidades especificas que son pesquisadas en la etapa de evaluación diagnostica.
Bueno también el programa cuenta con una jerarquía, que son su director, sus duplas, personal administrativo.
Interlocutor: en breves minutos, yo creo que tenemos claro mas menos, lo que yo puedo abstraer, que lo que es la definición de lo que son nuestros géneros de negocio, particularmente lo es su organización, nuestra institución tenemos conocimiento claro y cabal, tengo la impresión que son muy respetuosos de lo que nos establece el mandato, si bien es cierto, somos muy críticos de algunos aspectos también, ahora pregunta que me gustaría, como para pasarles el material es el siguiente "dentro de lo que tenemos en la organización, con todo el proceso que tenemos, somos capaces de poder graficarlas pero también dar un paso más allá.
Interlocutora: vamos a entregar el material primero. La idea es que pueden graficar o estructurar, lo que le quede más fácil, quizás un tipo de mapa conceptual como sea, de modo que piensen en como sería una estructura más funcional al interior de sus programas ¿Cuál puede ser la estructura o qué cargo puedo yo crear para mejorar el funcionamiento de mí organización? O simplemente como ustedes dicen, está bien, no hay nada que mejorar, lo dejamos hasta aquí, se comprende.
PLE Malleco: ahora mi duda, lo que habla de la estructura actual, es lo que conversamos antes ¿Es necesario que lo pongamos acá también?
Interlocutor: la idea es que nos quede una realidad, quizás podemos hacer referencia a la institución, como a la institución paragua, por así decirlo, como referencia. Lo que a nosotros nos interesa es que localmente lo supervisemos en nuestra institución organizativamente, ver como estamos, que tenemos.
CSC Temuco: De nuestro centro
Interlocutor: De nuestro centro o programa, entendida la organización como nuestro programa.
CSC Temuco: Igual yo quisiera agregar que al escuchar a los demás. En realidad en todo termino, nosotros como Servicio, tenemos mucho peores condiciones para poder trabajar en términos de que no tenemos estabilidad laboral, que nuestros centros no son los más adecuados tanto para los profesionales que trabajan ahí como las condiciones optimas de trabajo como las instituciones se preocupan de darles a sus trabajadores, nosotros no muchas veces tenemos, ni tampoco para tenerla en cuenta. Entonces creo que el Servicio a nosotros no nos favorece, digamos para poder trabajar y entregar lo mejor.
Interlocutora: colóquenle también el nombre o programa para identificarlo.
Interlocutor: (transcurrido los 10 minutos) ¿Cómo estamos quien parte?
SBC Adeluwn: Yo quiero partir, porque quiero recoger las palabras de la colega.
Interlocutor: De Carolina.
SBC Adeluwn: Que habla del Servicio y de la inestabilidad laboral que ellos presentan, y no compartir digamos, la apreciación que tú haces respecto de la eventualidad de la inestabilidad laboral de los

profesionales de los proyectos. Yo creo que la inestabilidad es compartida por todos, en qué sentido, en el sentido que todos los profesionales, y por eso que yo lo pongo también como la optimización nuestra. Todos los profesionales de la Corporación CIEM estamos sujetos a la viabilidad o no viabilidad de la licitación, por lo tanto, la precariedad laboral en algunos casos es incluso más profunda en otras instituciones más que en el SENAME propiamente tal. Ahora yo entiendo la figura de los funcionarios públicos, a honorarios, a contrata, y estoy absolutamente de acuerdo. A parte de la inestabilidad laboral, una vulneración marxista de derechos laborales, eso si te lo reconozco que tenemos nosotros. Porque nosotros como funcionarios, en el caso nuestro es un Corporación de derecho privado, por lo que está sujeto al código del trabajo, con todos esos beneficios que contempla esa legislación y no así los funcionarios públicos que tienen el estatuto administrativo, yo comprendo que como norma garantizadora de derechos laborales requicente, yo entiendo, después de muchos años tú te vas sin derecho a indemnización ni nada, por decir, pero igual desde el punto de vista nuestro también la situación es compleja porque tú puedes tener un equipo, en el caso de los Servicios Comunitarios Adeluwn, de 11 personas, por una licitación de un año, al cabo de un año por alguna situación que incluso puede escapar a los aspectos técnicos, que puede revertir otras consideraciones que no tienen nada que ver con trabajo que tú hagas, más allá si lo haces bien o mal. Me pongo en el caso más patético que si lo hiciste bien, por algún factor puede ser que tú no obtengas una licitación, todo ese equipo se diluye automáticamente, derechos laborales incluido por supuesto todos los días, entonces yo diría que ahí hay también una inestabilidad laboral que afecta considerablemente el trabajo, sobre todo en los proyectos breves y que cuando se comienza a acercar la fecha de postulación de la licitación tú lo percibes en su rol de autoridad entre comillas, que la gente te lo explicite, y cada vez más la duda, que si se sigue no se sigue con nosotros y eso afecta todo el trabajo que se da.

CSC Temuco: A fin de año como es a nosotros, en el contrato final.

SBC Adeluwn: Exacto.

CSC Temuco: Toda la gente anda preocupada a fin de año, porque independientemente del servicio que tú tengas, tengan una buena evaluación.

SBC Adeluwn: Por supuesto.

CSC Temuco: Te pueden terminar el contrato igual.

SBC Adeluwn: Claro.

CSC Temuco: También existe duda en la gente, también uno igual lo percibe en el trabajo.

SBC Adeluwn: Sí, claro.

CSC Temuco: Anda la gente nerviosa y uno igual lo comprende porque eso les pasa a todos en todo nivel.

SBC Adeluwn: Por eso yo igual lo consideraba como un elemento a optimizar en la Corporación nuestra, que por lo menos existiera un staff que transcendiera el tema de las licitaciones y que precisamente se dedicarán a respaldar a los profesionales que tienen que presentar los proyectos.

CSC Temuco: que sea también por más años.

SBC Adeluwn: claro, osea que se escapa también a nuestra organización, lo que yo me estoy tratando de imaginar algo que nosotros pudiésemos resolver de nuestras propias competencias y facultades que podría ser eso, que la Corporación por ejemplo, que en nuestro caso no existe, que cree un Staff de profesionales, donde hay muchos o algunos que se dedicaran a la licitación de proyectos y fueron ellos los dedicados a este tema así no distraen a los profesionales del proyecto mismo, que se sientan un poco más respaldado para que en definitiva trabajen un poco más tranquilos cuando se acercan estas etapas complicadas de la situación laboral de los proyectos.

Ahora sí, estas instancias sirvieran para proponer algo al servicio desde la perspectiva nuestra, yo entiendo la relación que quieren hacer ustedes ahora, pero desde la perspectiva nuestra fuertemente hacer un llamado a las licitaciones con un mayor espacio de tiempo para poder desarrollar la labor, porque un año me parece absurdo. No alcanza a formar el equipo cuando ya tiene que estar desarmando la oficina.

CSC Temuco: En tierra Esperanza. Una consulta Kurth, los profesionales desaparecen como un equipo, se reintegran a otros equipos.

PLE Cordillera: Tierra esperanza, trata de recapturarlos. Yo destaco los sueldos, no existen tantas diferencias, y ahí es donde yo siento que SENAME tiene que hacer algo, porqué sí hay diferencias abismantes en los sueldos, porque uno sabe, haber cuanto te pagan, eso me parece pre-juicial, porque ahí todos nos metemos la mano al bolsillo, pero te olvidas de trabajar y todos los procesos pueden quedar ahí quedan instalados. Porque lo destaco tanto, porque creo que es necesario, equiparar las brechas. El tema de las vacaciones, hoy en día hace años, dentro de las cosas que puse acá, un cosa por así decirlo, media romántica, volver al trabajo de duplas; Yo trabaje 5 años en OPCION, fue lo mejor en términos de resultados que tuvimos, pero también habían otras posibilidades; si Yo pedía vacaciones en la época que estimaba me coordinaba con mi dupla; hoy en día existe el Delegado, se perdió la profesión, existe el delegado y sale el delegado de vacaciones reparte sus casos y otro asume más pega por la misma plata, es un tema de voluntades, es verdad el Servicio dice resuélvalo pero objetivamente tampoco tienen posibilidades de resolverlo, pero el Servicio dice que no detengan el proceso; es inevitable , estamos todos en una falacia generalizada respecto a que si se sigue atendiendo pero si se viene un tercero no se puede seguir por que hay algunas confianzas, se actúa no más haciendo algunos controles, ciertas evaluaciones qué se Yo, pero no continua el proceso se hace una pausa; la persona tampoco puede tomarse todas sus vacaciones; Yo podría decirle tómatelas, pero va a quedar la escoba en el proceso de intervención. Es un tema que está, con el cual hay que jugar y sobre el cual nadie se hace cargo, personalmente creo que eso lo resolvería bastante un trabajo en dupla.

Interlocutor: Eso que planteas crees que es un problema de proyecto, de orientación, de lineamiento, de norma técnica.

PLE Cordillera: Es difícil separar cuando las reglas las ponen a través de una Norma Técnica el SENAME; te pide ciertas cosas y con otras se hace el loco. Eso es lo que estaba señalando respecto a los sueldos y ciertos pisos, y uno juega con esa cuestión también, para explicarlo, está el Director, el Jefe técnico, el profesional de apoyo que es Psicólogo donde trabajamos. Y otras materias que son del

psicólogo cuando detectamos algo distinto y además tienes al Delegado, es el piso mínimo donde nosotros trabajamos, en Victoria donde nadie es de Victoria para empezar; como Yo tengo ciertas plazas puedo jugar, tengo que tener un Asesor Jurídico pero como todavía no tengo todas las plazas porque digo todo esto, porque siento que SENAME me mintió, porque me presentó un negocio con números rojos y Yo lo compré, sobre un número de casos que estaba en azul pero siempre estuvo en rojo, es lo que recibí y comienzo a jugar y SENAME que es lo que hizo, me prestó la plata y comenzó a cobrar las cuotas.

Por suerte hay un equipo super bueno, super aperrado, como son todos de afuera, hemos hechos hasta pizarras todos, te digo porque la plata no está entonces a qué juego Yo, a ser un buen Líder a tener criterio, un liderazgo que hago que mi equipo este conmigo y eso es fundamental en este tipo de institución donde las relaciones son muy primarias, muy cara a cara, ser un buen líder o ser creíble o tener un equipo que se la juegue por ello, por lo que creen.

Estamos en una condición que es pasajera, pero evidentemente es complicado. Tienes que pagar tus cuotas y comenzar a trabajar mejor, vemos que nos hace falta y te vas instalando; entonces por eso te digo hay ciertas situaciones que tienen que ver con esto.

SENAME hace el concurso, nosotros nos desangramos, nos pegamos algunos codazos, nos apropiamos de proyectos porque igual es plata, esto es un negocio, en el fondo hay un negocio porque cuando tú juegas con una intervención se dice si hay dos cabros que se me desaparecieron, al menos si los tratas de ver una vez, me pagan; porque también pienso así, porque hay que pagar sueldos, agua, luz y se produce una perversión. Si no tienes los casos Yo diría que den el piso mínimo; podría tener 20 casos pero no puedo financiarme con menos de 40, por decirte porque la plaza es de 80. Que exista una línea que no se pueda bajar porque no hay casos, es como una cárcel si se vacía se empieza a despedir, si se llena se comienza a contratar, debería haber una línea que no afecte, porque mi proyecto necesita gente, más gente, comienza a bajar, no debería ser así.

Hay juegos administrativos financieros que te repercuten en el otro lado, cuál es la jugada que hago, no tengo las 80 plazas no tengo el Asesor Jurídico, entonces cuando alguien me recibe y me pregunta porque no está, por que no tengo 80 plazas y no puedo, y lo consigo por otro lado, de otra forma, para eso está, la red, pero Yo no lo tengo por eso te digo, tampoco tengo la posibilidad mientras esté pagando esa cuota, no lo puedo tener todavía, entonces tú vas jugando con otras cosas, en este caso todos tenemos que cooperar con el aseo, dejar lavada la loza y así funciona bien, te preocupas de otras cosas, el clima se nos puede caer, las relaciones interpersonales se pueden afectar.

Interlocutor: Pero la evaluación de un externo puede decir que ese proyecto no cumple no cumple lo que ofreció, lo que señala la normativa.

PLE Cordillera: Pero mi proyecto es en base a 80 plazas, esa es mi defensa, de 80 tengo solo esto. Para terminar la idea de la estructura, agregaría Yo en la actualidad, al Asesor Jurídico que está en mente pero es difícil tenerlo; además un Psicopedagogo que permite evaluar, en qué nivel están los jóvenes, sugerir el sistema educacional que corresponde y los planes de tratamiento. Volvería al trabajo

en duplas, quizás por algo práctico, de funcionamiento, que creo me daría mejores resultados por lo que me toca ver.

Bueno me hace falta un auxiliar, lo tengo aquí porque lo necesito; lo conseguí a través de un programa de empleo de la Municipalidad por un año, pero se termino el programa.

Un Informático hoy, es un todo computacional, nosotros tenemos uno institucionalmente pero se mueve desde Antofagasta a Puerto Montt, creo que debería haber uno para la Región.

Un Encargado de Autocuidado, que también podría ser regional. Me recuerdo de OPCION, hablo del año 1996, se instala el autocuidado, relacionado no sólo con el asadito, eso es una parte del autocuidado; nosotros todavía trabajábamos en dupla y todo tipo de problemáticas de los jóvenes de 14 a 18 años, había trabajo de terreno, el espacio fue muy bueno. Para mí en lo personal sería muy bueno, porque hacerlo nosotros no, creo que debe ser un agente externo que venga limpio y puro respecto a cómo trabajar. Esto es lo que destaco en términos de una situación ideal.

Interlocutor: Sugiero lo siguiente, el coffé está listo, paramos 10 minutos y volvemos les parece.

CSC Temuco: (15 minutos después) Nosotros dependemos de la Dirección Nacional de SENAME, el Departamento Técnico del área de Justicia Juvenil , nuestra estructura como Centro es igual a la de todos los Centros de Administración Directa: el Director, un Jefe Técnico, una Jefa Administrativa, el área administrativa es de soporte del área técnica; creo que esa estructura es lógica.

Lo que sí creo en términos de evaluación a nivel central se asignaron cargos que están demás o no responden a la realidad del Centro y si faltan cargos que son necesarios. Por ejemplo en nuestro caso llevamos 4 años, el equipo directivo se ha mantenido estos 4 años y la mayor parte del equipo inicial. Nos entregan una dotación por ejemplo de 3 manipuladoras de alimentos que se integran a un sistema de turnos que te va generando algunas figuras que el Centro de Administración Directa debería tener mayor incidencia en ello.

Creo que hay demasiada burocracia en el Servicio, muy largo los procesos de contrataciones, muy largos, a veces son meses y meses.

Por ejemplo cuando hay un prenatal, demora mucho, muchísimo; ya casi están de vuelta con la guagua para el bautizo. En el Centro debería tener mayor independencia respecto a estos temas, el poder elegir directamente quién este postulando para trabajar con nosotros. Para eso hay demasiada burocracia creo yo en el Servicio, lo que atenta con procesos de trabajo interno. Es complicado, creo que independiente de todos los problemas de recursos y recursos humanos, y de Infraestructura, como Centro deberíamos tener y creo que cada equipo le da al Centro su sello especial. Nosotros no podemos seguir esperando que el nivel central nos mande más gente o que la casa es muy chica, o apoyo de la Dirección Regional por ejemplo. Debemos jugar con lo que tenemos y debemos hacer funcionar nuestro Centro, lo hemos hecho así y hemos conseguido hartas cosas que han sido gestión de Centro y creo que si hubiese más apoyo en términos de Asesoría Técnica más oportuna, más preocupada de los Centros, que si en Santiago las cosas corrieran más rápido se podría funcionar mejor.

Creo que cada equipo le da un filin adicional al trabajo, nosotros no podemos seguir diciendo que ya no tenemos nada, debemos hacer funcionar nuestro Centro, si para eso estamos, creo que los equipos

hacen mucho por si solos, esto es bueno y genera buen clima laboral, porque también es qué quiero, yo de la gente que trabaja conmigo, lo que uno como jefatura quiere; hay que dar mayor seguridad cuidar los espacios de trabajo, generar mejores espacios de trabajo, el plus que se le da a cada Centro.
Creo que eso se ha hecho, hay flexibilidad en cómo operan los Centros, que se atrevan a generar todos los ajustes con todos los problemas que puedan ocurrir.
Que existiera otra visión del trabajo en cada Región, en cada parte geográfica, porque el Centro de Temuco no es igual al de otra Región.
PLE Malleco: Bueno en relación a lo que nos corresponde en esto, no es mucho lo que tengo que decir respecto a antes.
Nosotros en este momento somos un equipo de 14 personas ; 1 Director, 2 Jefes Técnicos que son Asistentes Sociales ambos; uno con harta más experiencia en el área, otro que venía del área de adultos pero también con infracción de ley; son 9 Delegados que de a poco los hemos estado organizando y nos ha dado resultados que cada Jefe Técnico se hace cargo de 4 Delegados por que hace que tengan un conocimiento pleno de los casos, por lo tanto se permite poder opinar; si bien nunca es óptimo cuando no está el Delegado, lo puede ver otra persona, que este en conocimiento, permite que el impacto sea menor en los jóvenes y hemos tratado que el equipo en general se involucre con los jóvenes de tal manera que el joven conozca a todos los miembros del equipo, desde el Director, al Auxiliar, los otros Delegados, de tal manera que si no está su Delegado se sienta acogido por todo el equipo igual.
Además hemos tratado de acomodar un poco, lo que comparto con Kurth eso de la figura de la Dupla porque mejora el trabajo, la calidad del trabajo. Lo que hemos hecho es que en la evaluación diagnóstica, se han establecido duplas estables de trabajo, o sea toda la parte inicial se elabora en duplas para tener la visión del Psicólogo y del Trabajador Social y luego por lo tanto entonces, ver un poco mejor el caso.
Lo otro es que se ha incorporado el hecho que la persona que hace la selección del personal fue una psicóloga de Los Ángeles, es la misma persona que hace el Autocuidado, nos ha dado resultado porque conoce al equipo y a podido hacer todo el autocuidado como apoyo externo.
Ahora lo que tiene que ver con la estructura optimizada, hay elementos que nos faltan que desde lo técnico hay cosas o temáticas que debemos mejorar en cuanto al abordaje técnico y eso la va a ir dando la experiencia y por eso Yo también comparto que el período de 1 año es muy breve para consolidar un equipo y desarrollar prácticas, propuestas y poner en práctica y evaluar resultados para ver si en realidad se puede continuar con eso, por eso pienso que a lo mejor hay algunos elementos técnicos que nos hacen falta que tiene que ver con que somos un equipo nuevo por lo tanto eso lo va ir dando la experiencia, el tiempo, la ejecución.
Lo que yo incorporaría seria la Asesoría Legal estable ya que es una necesidad y critica a la red también, donde no hay mucha oferta.
Actividades atractivas para los jóvenes, sería bueno tener un mercado de ofertas para aquello, incorporar actividades culturales, recreativas y otras deportivas con los jóvenes para desarrollar otras habilidades,
Como Kurt decía, el apoyo Informático, que paso de ser un detalle, hubo un momento que estuvimos colapsados y el buen clima que tenía el grupo se comenzó a colapsar con el tema de acceso a internet,

los computadores, los virus, etc., y lamentablemente no hemos logrado superarlo. La Fundación tiene apoyo técnico informático a nivel Central y nos dicen por teléfono haga esto o aquello y en Angol hemos tenido pésimas experiencias y eso diría a afectado un poco el clima laboral.

PSA Lacustre: En el caso de nuestro programa si contamos con el trabajo en duplas, pero también nos encontramos con el límite que nos impone el sistema financiero, porque nosotros tenemos 40 plazas, se supone que una dupla normal tiene que abordar 30 casos, entonces nosotros necesitaríamos una dupla y media, y esto también otorga inestabilidad en los funcionarios; estamos bajo lo que pide la normativa respecto al personal, es complicado y ahí sale el tema financiero cierto, que es la piedra de tope para el tema del personal y como les conté también la incorporación de profesionales necesarios para el trabajo con los jóvenes.

¿Que incorporaría Yo?, la figura del coordinador judicial que sería necesario por lo que hemos conversado del lenguaje, de repente nosotros que somos profesionales del área social, vemos como centrado nuestro discurso y nuestros objetivos de intervención y todo eso de forma muy técnica y los Tribunales y los operadores judiciales con los que tenemos que coordinarnos hablan otro lenguaje que de repente se producen desaciertos. En el caso de lo que ocurrió este año al igual que a otros programas con los egresos administrativos, lo que se instruyó por SENAME es contrario a la norma que tienen los Tribunales, nos paso un caso en Loncoche donde el Tribunal nos obligó en Audiencia a integrar a ese joven por que no había dado la orden de egresarlo.

También la incorporación de un profesional de apoyo de forma más estable, este en el programa sea Psicoeducador, Psicopedagogo, profesor, que pueda atender en forma estable la necesidad de ciertos jóvenes, que puedan hacer otro trabajo con ellos ya que nosotros si lo pensamos bien somos un programa que se enfoca en la prevención, deberíamos cierto ser un programa de línea que deberíamos tener la mayor atención de SENAME pienso Yo, desde lo jurídico porque se supone cierto, somos un programa que pretende potenciar la reinserción de los jóvenes, que no lleguen al PLE, no lleguen al Cerrado ni al Semi Cerrado, entonces siento que debería haber una mayor inyección de recursos en este tipo de programas que son preventivos que tiene como su orientación ser eso.

Interlocutora: Bueno como les contamos anteriormente, la idea es un poco abordar desde el punto de vista de cómo la comunicación al interior del programa, al interior del Centro, de cómo se al interior de los equipos, no sólo ahí sino también ver como es la relación comunicacional entre Ustedes con la red y la Dirección Regional, tanto en la Supervisión como en la coordinación judicial y además un elemento que queremos incorporar es cómo debe ser la comunicación entre programas, esta comunicación entre un programa PLA de Cautín y PLAE de Malleco por ejemplo, se comunican o no se comunican, que medio utilizamos para ello, lo estamos haciendo bien, lo estamos haciendo mal, que está fallando, dónde están las trabas.

Porque partimos desde una premisa que hay cosas que ustedes también nos han mostrado que fallan en el sistema comunicativo, ¿cuáles son esas cosas? Por ello, tomamos como eje el sistema comunicativo, porque en toda organización debería existir una buena comunicación, pero qué entendemos por ello,

canales claros, traspaso de información, fuentes, documentos, memos, mail ¿cómo se hace efectivamente en la práctica?

El propósito es que ahora Ustedes nos comenten cuáles son esos elementos, o cuáles son esas características que les permiten identificar esta relación comunicacional en el área o sistema LRPA, en el marco de la Ley, ¿Qué elementos nos permitirían optimizar?

Interlocutor: La idea es conversar muy coloquialmente pero con altura de miras más allá de una discusión sí estamos o no de acuerdo del concepto, lo que sí está a la base es que independiente que tengamos un marco legislativo, un marco normativo, una estructura dada por el proyecto, todo puede estar en el papel muy bien , pero a la hora de mejorar o incorporar elementos de gestión, elementos de Desarrollo Organizacional, elementos de mejora continua de nuestro trabajo, nos encontramos con un componente transversal a todo, la Acción Comunicativa, es una relación que se da y está presente en todo lo que hacemos.

PLE Malleco: Si volvemos a los tres elementos que ustedes señalan, Yo veo que nosotros como programa donde mejor estamos parados es la relación comunicacional con otros programas de la red en la provincia de malleco, diría que hemos generado más allá de una competencia sobre todo en el periodo de licitación que no sé, yo no he vivido la sensación de hostilidad ni de reflectariedad al hecho que se incorpore además una fundación que no estaba en la región con dos programas que eso implique restructuración de otras organizaciones que ya estaban funcionando desde hace mucho tiempo por lo tanto uno podría pensar que podría generarse esa sensación por que aparece esta nueva figura y además nos viene a pedir información de casos y a mí no me ha pasado eso, muy por el contrario nosotros tenemos una muy buena relación con los otros programas, una relación bastante fluida y directa.

Como herramienta el mail y el teléfono funcionan perfectamente; con el programa de tratamiento tenemos organizadas reuniones mensuales además de los delegados que van semanalmente al programa de tratamiento a ver como están las cosas y de echo nos hemos coordinado por que hay jóvenes que adhieren mucho mejor al programa de tratamiento que a la sanción por lo tanto los delegados van a atender a ese espacio a pesar de ser otra institución pero hemos tenido una excelente relación y al revés también, jóvenes que cumplen con nosotros pero no quieren ir al programa de tratamiento entonces los delegados hace el enganche, los van a buscar los llevan, de hecho se han hecho salidas a terreno de jóvenes del programa Aliwen con delegados nuestros porque en el fondo lo que nosotros tenemos como central es el interés superior del joven, sean personas u organizaciones distintas, lo que sea; yo diría hemos tenido una muy buena relación con el PSA con PLA diría que no se han generado dificultades. Ahora uno podría tener observaciones respecto a algunos procedimientos podría pensar que en Aliwen los diagnósticos son un tanto intensos y las necesidades son más inmediatas, contactar a un joven cuando tienen la motivación y no esperar que pase algún evento más significativo para captarlo pero eso igual se resuelve conversando con ellos y hemos tenido bastante buena recepción con eso.

En lo que tienen que ver con el programa en sí diría que hemos ido mejorando nuestros canales de comunicación, hemos asumido las sugerencias de la psicóloga que ha hecho cosas de autocuidado y

hemos incorporado algunas prácticas como cuando hay mucho información o números se entrega la información por escrito, sino se entrega todo a través de reuniones técnicas o a través de la secretaria; practicas como bien concretas como que todos mantenemos las puertas abiertas siempre porque además, el espacio físico en la casa no es muy grande, nos da que se si yo estoy en el segundo piso para bien o para mal escucho siempre lo que está pasando entonces estoy enterada de quien salió y quien volvió y eso facilita algunas cosas.

Yo diría que con la Dirección Regional el principal problema de comunicación es la coordinadora judicial, no es que la comunicación sea mala, dificultosa, sino que es lenta tal vez muchos motivos y quizás la persona que está a cargo no da abasto con todo lo que debe cubrir y uno lo puede comprender pero en la práctica hay necesidades que resolver que son mucho más inmediatas y a veces se presentan jóvenes y uno no tiene una derivación no tiene nada y no hay como dar respuesta tampoco a eso o la respuesta es errónea porque creo que también ahí se comenten bastantes errores en derivaciones en casos que se pelotean de un lado para otro, que no se sabe de quién son, diría que es por lo mismo y eso en lo personal en el programa nuestro nos ha generado situaciones de conflicto donde nosotros en términos de imagen y los avances que hemos logrado con los tribunales nos dejan no bien parados cuando de repente del Tribunal me llama y me dicen porque no ha llegado el PII de Juanito Pérez y quien es Juanito Pérez digo, sí ustedes tenían que presentar un PII hoy pero si no teníamos esa derivación entonces como adivinar que el joven existe y me tenía que llegar a mí, claro cuando uno consulta efectivamente existía; la derivación no llego y ahí lo que hemos solicitado es que mas allá que no comprenda la situación que sea la misma encargada de esa área que dé una respuesta por escrito al tribunal respecto de cuál fue la situación que genero esa dificultad, porque ya han sido reiteradas ocasiones así que nosotros ya dar las explicaciones al tribunal que nosotros no sabíamos es como mucho.

PSA Lacustre: y no tienen una coordinación directa con el tribunal.

PLE Malleco: sí claro pero hay cosas que pasan entonces, el tribunal tiene la voluntad y generalmente nos manda la información antes pero ellos mandan la copia de la audiencia, el acta de audiencia yo con eso se que hay un joven y debo conseguir o buscar información, empiezo a buscarla y eso me va a tomar tiempo.

CSC Temuco: pero es que tú no debes buscarla.

PLE Malleco: pero tengo que pedirla porque se que el chiquillo está ahí que el joven se va a presentar que debo cubrir PLE, no tengo derivación no tengo sentía que el tribunal es quien debe reenviarme esa acta pero ellos no me envían la sentencia a menos que insista mucho, que por favor la necesito porqué debo hacer el ingreso porque no tengo ningún otro antecedente más, frente a eso me dicen si, ese chiquillo es tuyo te mando la información. Pero también nos ha pasado sobre todo al inicio que el tribunal no tiene la costumbre o no tienen la obligatoriedad o no tienen la persona y no te mandan el acta, tu nunca supiste que ese joven tuvo una audiencia y ya me ha pasado en cuatro ocasiones que el Tribunal me dice Ximena ha pasado algo bien raro sabes que no me ha llegado el chiquillo, ustedes siempre nos envían el PII con anticipación el PII de quien o tal, pero si ese chiquillo yo no lo conozco y empiezo a

llamar a la coordinadora judicial y me dicen que lo que pasa es que no te lo enviamos pero ahí va la información; por eso que les he solicitado envíen algo al tribunal explicando la situación de hecho nos paso cuando llevábamos dos semanas de funcionamiento y el delegado andaba en el tribunal entregando un PII de otro joven y el juez lo subió y bajo porque no se había presentado el otro entonces si es así la relación con el tribunal no es muy buena, eso nos genera problemas comunicacionales internos con otros programas y con las redes también.

Interlocutor: y que sugeriría.

PLE Malleco: en lo práctico, que incorporarán a otra persona como para la coordinación judicial yo creo que con las personas que he conversado todo caen que es insuficiente el recurso humano y no tiene que ver con que la calidad del recurso es insuficiente para dar respuesta a la demanda que es para toda la región. Uno también entiende que se pasen casos que nos manden chiquillos con una sanción uno lo busca por todos lados y resulta que no era PLE era PLA y el PLA no tenía idea y la fecha del plan se aproxima y entonces ese PLA recoge el guante y averigua y creo que hay cosas que se resuelven gracias a la coordinación de los programas.

SBC Adeluwn: Yo agregaría ahí un tabulador y si yo en términos generales también los canales de comunicación internos son los tradicionales memos, comunicación directa somos un equipo no muy intenso nuestros espacios no son gigantes por lo que es fácil que uno este informado de cualquier situaciones salvaguardando las formalidades permitiendo comunicarse de forma más discreta con algunos funcionarios para abordar algunas situaciones. Por lo tanto no quisiera ahondar en la comunicación interna del programa.

Con otros programas la comunicación es fluida el teléfono ha sido una buena herramienta o las audiencias también, pero comparto las observaciones de Ximena en cuanto a que ha sido complejo consolidar cierta relaciones con los actores judiciales a propósito de desaciertos que se han producido en la coordinadora judicial del SENAME y el diagnostico lo comparto, falta gente que resuelva a mi juicio el tema de las coordinación judicial, se solucionaría incorporando un profesional adicional, entiendo que ya hay alguien, ya esta Yasna Fernández entiendo que está colaborando, yo lo note ahora ultimo que fui al SENAME; lo que pasa es que hay problemas porque Roxana ha estado con problemas de salud entonces se supone que iban hacer ellas dos pero Roxana salió con licencia y es complejo, sumamente complejo pero que a nosotros también nos ha sucedido. Una vez nos ocurrió una situación muy desagradable por que nos llego un oficio del Director Nacional solicitando información porque no habíamos acudido a una audiencia, ese reclamo se le había hecho llegar directamente desde el tribunal y era absolutamente probable que nos hubiésemos ido a la audiencia por que nunca tuvimos la derivación entonces yo me tuve que ver en la necesidad de responder al director nacional y dejar en evidencia el problema que había en la región, porque tampoco me voy hacer cargo de una materia que creo que no es mía y con documento en mano y con todos los antecedentes de la audiencia, que la derivación me había llegado con posterioridad a la audiencia; esos programas son muy graves pero que los tribunales no entienden y asocian todo a SENAME no hacen la diferencia entre corporación tanto, fundación tanto, todos somos SENAME y tengo la sensación que SENAME está muy mal evaluado a nivel judicial.

PLE Malleco: quería agregar a eso es que además de esta situación que observamos acá los que nos impide tener respuesta a esto es que a veces no es tan administrativo es mandar o no mandar una derivación a veces nosotros tenemos duda respecto a una sanción, tiempo, abonos; uno esperaría que la coordinadora judicial sea quien informe, independiente quien sea pudiese orientar entorno a esas dudas porque además esto de las licitaciones anuales hace que los casos se traspasen de un lado a otro donde uno llama al programa que estaba antes se puede molestar un poco, no necesariamente están las mismas personas, hay que acordarse del detalle, a veces la información no está toda contenida en las carpetas o uno no la entiende tal cual como la persona la quiso incorporar por lo tanto, yo siento que ahí no hay mucha respuesta y yo diría que ahí falta además, una coordinación con los supervisores técnicos donde sino es la coordinadora judicial que de la respuesta el supervisor técnico. Ahí siento que hay un vacio al final uno termina tratando de entender lo que está en el papel y uno supone que está respaldado con otros antecedentes técnicos que debería tener esta base de datos de la coordinadora judicial ahí debería estar para contrastar información que me genera duda; entonces yo diría que ahí hay una función mucho mas administrativa y uno necesita mucho más que eso.

Interlocutor: y en la lógica de las administraciones directas como lo vez tú, independiente de las personas lo que nos interesa apuntar un poco al cargo, a los nuevos críticos que pueda haber.

CSC Temuco: nosotras con la coordinadora judicial no hemos tenido problemas ya que asumimos que la comunicación es vía coordinadora judicial; no nos relacionamos con los tribunales de manera particular salvo algunas situaciones en que el tribunal envía un oficio al director del centro y se ha respondido o algún requerimiento, pero nosotros nos relacionamos vía coordinadora judicial.

Porque yo te decía el tema de la derivación a nosotros nos llega el chiquillo, sabe yo tengo que cumplir aquí, yo no opero sin derivación; llega el acta o llamó el tribunal que al joven no se le presento el plan yo no tengo derivación ya que sin derivación no opero y eso hemos tratado de comunicarlos a los tribunales y ellos deben tratar ya que muchas veces los tribunales no mandan la sentencia a la coordinadora judicial, la coordinadora judicial no las tienen y no hace la derivación entonces eso nosotros como equipo lo tenemos muy claro. Yo le mandaré un correo a la coordinadora judicial para consultarle sobre éstos casos, qué pasa con estos chiquillos, después llegará la derivación, pero problemas con la coordinadora judicial no hemos presentado.

En términos de comunicación con los programas yo creo que tampoco.

Donde sí tenemos problemas de comunicación es con CIP CRC Chol Chol el sistema de nosotros, tenemos una pésima comunicación porque tenemos la impresión que es un reino aparte porque no da espacio para la comunicación; nosotros vamos a llevar dos años solicitando una reunión es muy complicado. Ya nos llego un protocolo de la dirección nacional respecto al traspaso de casos con el sistema cerrado y con los demás programas no tenemos protocolo pero si hemos generado principalmente con Tierra de Esperanza de Temuco y también con Lacustre algunos casos, pero con Chol Chol tenemos bastantes problemas; hay situaciones en que nos llega el chiquillo a tocar la puerta por que vienen sustituido no tenemos idea, entonces así el proceso se trunca y le origina al chiquillo un

problema tremendo por que puede cometer un delito como adulto y se va a la cárcel, eso lo hemos planteado en todos los idiomas.

PLE Malleco: a eso iba yo cuando tú me dices que nosotros no operamos sin derivación me encanta que sea así, pero cuando llega un chiquillo a presentarse o cuando te llaman para pedirte un PII y tú no sabes de donde es hay que comenzar a buscar, tampoco le puedo decir al chiquillo que no tengo derivación o sea, le puedo decir eso pero también que apenas tenga información le llamare.

CSC Temuco: Claro eso nosotros si lo hacemos, tomamos datos, teléfonos cuando llegue la derivación te ubico.

Pero el tema con Chol Chol es una tema complejo que tenemos bien complejo y digo que es un reino aparte porqué no dan la posibilidad y para nosotros como SENAME es un riesgo porque vemos que solo es importante lo que ocurre allá, lo que ocurre en un centro pequeño como el CSC mientras no haya una tragedia de por medio entonces eso también provoca en la gente que trabaja en el programa mucho malestar porque también somos un centro de administración directa trabajamos con los mismos chiquillos, no tenemos apoyo de gendarmería o sea las condiciones de riesgo son prácticamente las mismas o más, que tengamos pocos niños no sé.

Ahora con la Dirección Regional no hemos tenido buenas experiencias tampoco con los supervisores técnicos, durante el 2010 tuvimos dos supervisores en el año la primera experiencia fue muy mala, muy desagradable. Cuando fue le terremoto nosotros sufrimos una parte del centro muchos daños, tuvimos que hacer cambios importantes como que los chiquillos se fueran ambulatorios y asumir algunas resoluciones internas que le dimos curso y la supervisora técnica no apareció hasta fines de marzo, entonces para nosotros fue impactante por decirlo de alguna forma, uno lo que espera que la Dirección Regional apoye siempre apoye, por último que llame que pregunte que vayan pero no tuvimos la experiencia en el primer semestre del año pasado; después hubo cambio de supervisor y la asesoría es lenta debe exigirla no es como uno lo desea o como lo planteo Tamara cuando vino, queda con gusto a poco porque se siente como que no hay interés. Haber hay dos sentimientos: primero que no hay interés por el centro y el trabajo que se desarrolla; y por otro lado, lo que se piensa que bueno es este centro no pasa nada está funcionando entonces no nos preocupemos, entonces ¿qué hago, cómo lo hago?

Nosotros con la Dirección Nacional es todo muy formal Director de centro comunicación nacional.

PLE Cordillera: complejo uno piensa que SENAME tiene mayor interés en sus dependencias y espera no hay mucha crítica y una relación mejor pero ahí se entiende la lógica de la relación perversa.

Bueno yo miraba esto y decía comunicación al interior, al exterior, con el proyecto, con la institución, con el SENAME, con los pares, con el circuito jurídico, con los beneficiarios; resulta ser como bastante. Bueno internamente somos ocho, la comunicación parte de cosas básicas si tú ves que un gallo viene mal, si la comunicación tiene vías muy formales; hay un solo día en que nos vemos todos porque cubrimos otros territorios; si los chicos de Temuco y si pasan se da una vuelta extensa entonces ahí hay una libertad en esa movilidad, entonces que estemos todos juntos ocurre un día o día y medio más no, es todo muy claro muy directo, no doy muchas vueltas, sino tan todos uso el correo y muy rápido soy súper transparente soy consultiva pero tomo decisiones para eso estoy; pero trato que las cosas se discutan se

conversen que haya una vuelta que implica un pequeño proceso tal cual como dicen ustedes sino esta la reunión técnica hay otras instancias y a diferencia de la estructura con la Fundación; yo tengo una relación más formal hay correo institucional, que es hasta por ahí también, para algunas cosas se necesita el respaldo aquí tienes que respaldarte harto, tanto al interior como con los Tribunales.

Con los pares ningún problema porque además cubrimos territorios distintos, tenemos servicios comunitarios porque hay chiquillos comunes conocimientos, con Aliwen nosotros les prestamos oficina durante un día a cambio yo les pido algo súper simple tráiganse un café, azúcar, que son cuestiones que nosotros necesitamos, como efecto trueque como económicamente no estoy bien hay que pedir no mas y los profesionales lo entienden muy bien de echo funcionamos bien si quieren ocupar uno sino a veces dos oficinas no hay problema porque además es un día donde los compañeros están fuera y aquí pueden usar y la relación con ellos es súper directa no hay problemas .

Con el tema de SENAME propiamente tal yo particularmente soy el que siempre pido supervisión que me supervisen porque a la larga y esto paso en el pasado y siento que paso en el traspaso de carpetas venían mucho errores en el traspaso de carpetas y tú puedes decir y SENAME cómo supervisaban ese proyecto sino tenían la resolución del Tribunal, no tenían PII aprobado, sino esta aprobado el PII como empezamos a contabilizar todo eso; bueno, tu puedes pensar un poco, no quiero decir que funcionaban mal, ¿Dónde estaba la supervisión? porque eso paso extensivamente, tú pudiste haber entendido mal y haber tenido muy buenas intenciones y haberlo trabajado así pero para eso es la supervisión, entonces yo ahí me cuestiono algunas cosas como esas.

Tengo una supervisora con la cual tengo una relación super directa, entiendo ahora que las supervisiones no pueden ser cuando uno las quiera están súper ordenas y estructuradas son de cierto tipo, puedes criticar en general , no tengo problemas con la supervisión lo único que discrepo con SENAME es que me suele suceder ya ha sucedido en los periodos que he estado son los pedidos de última hora; se nota que es algo que le falto, se nota que lo piden de Santiago lo hacen revotar aquí y lo hacen revotar a nosotros y mándame el listado de jóvenes que están para capacitación el listado educacional o crúzame estos datos, en una de estas te las piden hoy en la tarde para mañana por la mañana eso cansa, no es muy agradable y lo otro que es una cuestión básica y que le ponen arto empeño es lo que tiene que ver con la metas. Con que sensación me quedo yo, metas plata pero para ellos no para nosotros, se nota que son demasiado. Tú dices pero si eso no es lo central o sea el que el cabro estudie o no a veces no es un tema que te afecte al presupuesto, así objetivamente mayores problemas no hemos tenido.

Con el tema tribunales que les pasa a ustedes nosotros tenemos comunicación directa con los tribunales independiente que algunos sean semi dioses los fiscales y los jueces. En Victoria la magistrado, me reuní con ella y con todos los funcionarios de adentro, me dijo mire mientras a ustedes no les llegue la derivación de SENAME dígame y propóngame una fecha cuando Usted pueda tenerme el Plan, eso es espectacular. A sucedido algunas veces entonces como el tribunal nos envía inmediatamente copia del acta; que hacemos. De Roxana hemos recibido esto, ojo para que nos envíes. Respecto a los 15 días si la derivación de SENAME llega dos o tres días antes nosotros no operamos por que la estábamos esperando, nosotros solicitamos nueva fecha y se explica el problema y se entiende, de hecho me

preocupa más estas fechas pero que los delegados salen de vacaciones esto me preocupa más por que lo otro es solucionable.

Curacautín nos conoce Lautaro nos conoce más y en general comunicacionalmente yo siento que no haya tantos problemas.

Tanto con el área financiera de SENAME como con el área técnica la comunicación es súper directa, vía telefónica o es formal cuando tú quieres ser respaldado, Yo respaldo todo vía correo; si siento que podría ser más ser un poquito más delicado, pero en general Yo siento que no tengo problemas, que podría ser más el acompañamiento. Eso creo que podría ser un poco más favorable; si creo dependiendo la condición que tenga la lectura, la mirada que va tener respecto a cómo se lleva un proyecto, porque hay cosas que no sé, hay situaciones, no quiero dar nombres pero puede un Supervisor permitir que se flexibilice un caso para que lo veas solamente una vez al mes versus que Yo no flexibilizo a nadie una vez al mes, porque por algo es Libertad Asistida Especial; cosas como esas digo, hay miradas distintas, la Ley dice una cosa, el reglamento es también claro, por algo es libertad asistida especial. Esas lecturas son un poquito delicadas cuando tú las lees a través de un papel.

Con Semi Cerrado no, aquí lo que hay que hacer es rescatar la información, sobre la información que Yo tengo es ver que profundizo, qué falta de lo que aquí está, sino vuelvo a meter lo que ya está, salvo que me aparezca algo que me hizo ruido y eso es lo que tratamos de hacer, sino los jóvenes saben las conductas que han respondido miles de veces. Eso tratamos de que eso funcione porque al final las relaciones son muy primarias cara a cara, las redes finalmente no funcionan por la red sino porque tú conoces a la persona, eso es así todavía.

Con la Roxana no hemos tenido ningún problema, nos ha pasado alguna vez lo que tú dices, no ha llegado alguna derivación, tampoco la ha tenido la Roxana, eso ha entrabado pero en lo personal son cosas que suceden a partir que hay una persona para la Región; Yo siempre me dije y cuándo salga de vacaciones, bueno y la otra persona, creo que está. No tiene que ver con un tema de voluntades, tiene que ver con un tema de absorber la capacidad, yo creo que ahí está el problema.

La coordinadora responde, ella responde muy rápido, nosotros le enviamos el correo y la respuesta es inmediata. No tengo nada que decir ahí.

PLE Malleco: hay semanas en que cualquier duda es inmediata, hay otras en que no, es algo así como un poco incierto. A veces tengo respuestas inmediatas y digo que bueno resuelta, y hay otras por circunstancias y otras variables en que no.

CSC Temuco: cuando no está la Roxana de nota altiro, la otra persona tiene menos conocimientos de estos jóvenes que están en el programa, la Roxana a esta altura sabe quien está; entonces de de repente llega un correo, un acta y llega a todos, chiquillos que no son de uno, entonces, se nota cuando falta la Roxana en realidad. Parece que la Yasna es solo del CIP, parece que tiene una repartición ahí, para el CRC y el resto para la otra.

Interlocutor: a manera de concluir el capitulo, esto es muy coherente con el informe del único estudio que se ha hecho a nivel nacional, de evaluación de los tres años de puesta en marcha de la Ley que los actores reconocen que el tema del coordinador judicial es muy sensible, reconocen al estudio en la

experiencia en San Fernando y en el 4to. Juzgado de Garantía también, que la instalación del coordinador judicial en el Tribunal ha logrado resolver este tema. Pero es una tendencia, aunque el coordinador judicial, como tampoco está integrado en la Ley sino es producto de un autoacordado, de los magistrados de la corte suprema que el 2007 lo establecieron a objeto de organizar la comunicación con los programas pero en la práctica pareciera ser que las recomendaciones que en el futuro, como se ha dado en algunos tribunales de comunas, fuera una relación más directa y fluida que resuelva el tema de la vuelta, de un coordinador que convierta la información. No es un tema de voluntad es como se estructura, en la estructura funcional el coordinador judicial y su dependencia que hoy tiene debe darse importancia a este actor en la Ley.

PLE Malleco: la situación como la explique anteriormente, creo que no es un tema de voluntad, sino más bien algo administrativo, que pudiera agilizar y movilizar un poco más eso. Pero si lo que me falto por decir, más yo donde tengo más desesperanza aprendida, tiene que ver con cualquier consulta al departamento que tiene que ver con el SENAINFO, creo que del tiempo que llevo en el programa he logrado que sola una vez me contesten el teléfono, nunca, nunca respecto de ese departamento logro que me contesten el teléfono. Cuando mando mail, finalmente termino hablando con Karina Vega en Santiago y ella me resuelve la duda. Al inicio del programa yo tenía dudas que quería que me resolvieran acá, así que finalmente yo lo termino viendo con la mesa de ayuda. Y en Santiago me dicen que algunos temas se podrían resolver en la dirección regional y eso finalmente no sé si es por voluntad ya que no logro contactarme y los mail no me vienen de vuelta tampoco. Últimamente mande solicitud de una ayuda y la información me la mandaron tres semanas después cuando ya se había resuelto.

Y lo otro que hablaba denante, la figura de la Coordinadora Judicial, la coordinación entre los programas, yo creo que hay otras cosas que también como decía Kurt, que tiene que ver con la comunicación de persona a persona, yo creo que si bien hay que tener figuras formales de comunicación, no debe perderse lo otro, que tiene que ver con conocer a la persona con quien estamos trabajando, porque tampoco es una gran región, no hay tanta gente, uno se encuentra y se conoce y eso ayuda mucho cuando toma el teléfono y resuelve una duda no importa de qué Fundación sea o que programa sea.

SBC Adeluwn: desde el punto de vista, yo quiero retrotraer la información a lo que tiene que ver con las licitaciones, tengo la sensación de que a SENAME le falta afinar la licitación pública como tal, no si será de las más débiles que hay en los organismos públicos del país, a que me refiero, que normalmente no se cumplen los plazos, o se modifican y re-modifican las resoluciones, se postergan y al final uno no sabe que va a pasar. No sé si tiene que ver con una instalación, vengo recién ingresando a este circuito o red, desconozco si era un modo operandi de antes, y eso sí y a propósito de lo que yo puedo advertir en los medios de comunicación. Se sembró un manto de dudas de la licitación, a raíz de la salida del Director Nacional, que fue relevado de su cargo, entonces creo que tampoco se cuestionó la voluntad o transparencia del sistema, creo afinar algunas teclas, puede ser sea por un ente externo que es la toma o razón de la contraloría y ahí se aleja un poco; la sensación que me queda en términos muy personales es que falta un poco más de prolijidad, creo que eso también afecta en términos generales el trabajo de todos, porque vas a una licitación y estas pendientes de cuando estarán los resultados, se suspende o

modifica con tanta liviandad, y los argumentos que se dan son débiles o que se retrotraiga a la Dirección Nacional a objeto que se profundice en la misma, no es un argumento que nos deja tranquilo a todos los que estamos pendiente. Entonces desde ese punto de vista sumado al hecho que trascendió, que había habido algunas conductas en el sentido de beneficiar algunas instituciones, algunos meses atrás, no sé si habrá una preocupación del Servicio, me interesa que se pueda transmitir para que se generará una explicación.

CSC de Temuco: yo creo que también tiene que ver con que la Dirección Regional no está bien en términos comunicacionales tenemos que partir desde ahí, hay problemas hay pocos profesionales en las áreas, hay dos supervisores y un coordinador que también es supervisor, me parece que también ahí hay que hacer una mirada a ese espacio, porque todo lo que pasa ahí nos repercute a todos, también creo que supervisores técnicos de responsabilidad penal hay muy pocos, están muy sobrecargados, que más le vamos a pedir para toda la cantidad de programas de la región; creo que en la Dirección Regional hay un tema también de comunicación y organización.

PLE Cordillera: yo agregaría ahí que no está claro el liderazgo, es la persona que está arriba que guía para dónde vamos, en ese sentido es para mí fundamental en la institución, que me diga que regionalmente vamos a dar la pelea para que me entiendan como región. Uno pregunta a veces, ¿Por qué Santiago lo señalo?¿Cual es nuestra característica, nuestro etos regional?, respecto de que queremos para donde queremos ir, porque me imagino que SENAME regional no querrá que le hagan tanto ruido como con las licitaciones, finalmente para los sectores es que SENAME Regional si cambio esto, cambio esto otro, no tomó resolución nunca, corren las cosas, y finamente, entonces tirar todo el 30% de las licitaciones en Enero, me parece sin sentido, todo fuera del sentido común, y aquí todo repercute en la Directora, no es creíble, que no sea parte de un engranaje de una dirección de Santiago, sabemos que viene la decisión pero no sabemos cuándo. Por ejemplo, habían ruidos que iban haber despedidos, nos llego el rumor que había una lista de 18 luego de 16 luego 11, y que después van a cortar a los de los centros, y que algunos se salvaron y otros no sé, es terrible, yo tenía que conversar con alguien que no sabía si iba a seguir, esa persona además estaba complicada no sabía si seguía. Yo puedo entender la situación en los puesto de arriba, en las OPD las situación era terrible, la inestabilidad laboral de trabajo a honorarios por años, a que nosotros nos vemos afectado porque uno establece relaciones de cercanía, yo no tengo nada contra la Directora Regional de SENAME, pero ella es abogado, se maneja en lo que debe hacer con su conocimiento en OPD, pero debiera tener liderazgo como lo tuvo en algún momento el ex Director Nacional, que allá salido, pero objetivamente se noto cuando llego, uno revisaba la pagina del SENAME y se veían las cosas que se hacían, quizás los procesos fueron más lentos pero más transparentes, y eso lo sé porque en periodos anteriores, intentaron que firmará en un partido político para entrar a un cargo público, lo que yo cuestiono es que con toda la carga de las licitaciones, los supervisores deben evaluar los proyectos que tiene que ver con las licitaciones y los resultados en qué momento los supervisores revisan los proyectos. Como tengo cercanía con otros supervisores de regiones, conozco muchos que me han dicho, que no se conforma la comisión, que solo uno revisa, se reparten los proyectos, porque no da el tiempo y no hay mala fe, lo que

oficialmente dice como se realizará el proceso no ocurre, lo que le pasa a un supervisor cuando se le signa una tarea extra, ¿En qué momento? Por último otra región, Puerto Montt, donde estuve había la gestión, de un gestionador un tipo que convocaba la red, hacíamos otro tipo de reuniones era una muy buena figura.

Interlocutor: eso es lo que queríamos ver, porque podemos estar de acuerdo en carencias, ya que el modelo actual permite o no permite, ¿Qué sugerimos? Aún faltando un actor importante como la Dirección Regional, es bueno el señalar lo bueno y lo malo de lo que conversamos hoy día de los programas y de las relaciones es que existen cosas que son mejorables, porque son la parte de ejecución de la ley porque aun estamos esperando la especialización de los jueces y Fiscales.

Interlocutora: Ya concluyendo queremos agradecer la participación de ustedes en esta actividad, actividad que sin duda, gracias a sus aportes entregados conducirá a aportar elementos del diagnóstico actual del circuito RPA en la Región, con ello crear una propuesta de cómo optimizar en parte la gestión que realiza el circuito. Muchas gracias por su participación.

ANEXO N° 7: PARTICIPANTES TÉCNICA DE FOCUS GROUP.

Informantes Asistentes Actividad de Focus Group.

N°	Nombre	Representante	Cargo	Tipología Estudio
1	Kurt Rivera P.	Programa Libertad Asistida Especial	Director	Proyecto Acreditado
2	Mario Acuña P.	Servicio en Beneficio de la Comunidad Adeluwn	Jefe Técnico	Proyecto Acreditado
3	Carolina Belmar R.	Centro Semi Cerrado de Temuco	Jefe Técnico	Administración Directa
4	Ximena Díaz P.	Programa Libertad Asistida Especial Malleco	Directora	Proyecto Acreditado
5	Claudia Cea L.	Programa de Salidas Alternativas Lacustre	Directora	Proyecto Acreditado

ANEXO N° 8: Presentación Focus Group.

Diagnóstico focalizado en el área de Responsabilidad Penal Juvenil del Servicio Nacional de Menores que dé cuenta de las condiciones institucionales para ejecutar el mandato contemplado en la Ley 20.084 de Responsabilidad Penal Adolescente.

OBJETIVO DEL TALLER

"Indagar sobre las condiciones presentes en el Diagnostico organizacional focalizado en el área de Responsabilidad Penal Juvenil del Servicio Nacional de Menores de la Región de la Araucanía, que permiten ejecutar el mandato contemplado en la Ley 20.084 de Responsabilidad Penal Adolescente".

Oferta programática área Justicia Juvenil Región de la Araucanía

N°	PROGRAMA	INSTITUCIÓN	COBERTURA	Radio de Acción
1	MCA Weche Pullukelem	ONG PROYECTA	55	Malleco
2	MCA Tierra de Esperanza	Fundación Tierra de Esperanza	74	Cautín Centro
3	MCA Lacustre	CEM Villarrica	22	Lacustre
4	SBC Malleco	CODENI	65	Malleco
5	SBC Adeluwn	CEM Villarrica	112	Lacustre
6	ASR Choi Choi	ADRA	108	Regional
7	PSA Weliwen	Fundación la Frontera	60	Malleco
8	PSA Temuco	Fundación Tierra de Esperanza	50	Cautín Centro
9	PSA Lacustre	CEM Villarrica	40	Lacustre
10	PLA Weche Pullukelem	ONG PROYECTA	14	Malleco
11	PLA Tierra de Esperanza	Fundación Tierra Esperanza	17	Cautín Centro
12	PLA Lacustre	CEM Villarrica	10	Lacustre
13	PLE Malleco	CODENI	90	Malleco
14	PLE Cautín Centro	Tierra de Esperanza	96	Cautín Centro
15	PLE Cordillera	Tierra de Esperanza	80	Malleco
16	PLE Antu Lafquen	CEM Villarrica	90	Lacustre
17	CIP Choi Choi	Administración Directa SENAME	87	Regional
18	CRC Choi Choi	Administración Directa SENAME	47	Regional
19	CSC Temuco	Administración Directa SENAME	41	Regional
	TOTAL COBERTURA REGIONAL		1158	

ELEMENTOS DE ANÁLISIS

Desarrollo organizacional

- **Concepto de Organización**

"La Organización se entiende como un conjunto de personas que conviven sobre la base de acuerdos y propósitos explícitos, que construyen y comparten una realidad social compleja. Es compleja en el sentido de que en esa realidad coexisten distintas lógicas y racionalidades políticas, económicas, sociales".

Alles (2005; 105)

Desarrollo organizacional

- **Definición de DO**

"El desarrollo organizacional, se define básicamente como el proceso del cambio planificado a través del trabajo en equipo o grupos de trabajo. La idea fundamental, es no caer sólo en "reacciones" a las cambiantes demandas internas y externas, sino tratar de planificarlas adecuadamente. Ser "proactivo" a través del desarrollo de distintos esfuerzos que lleven a la organización a cambiar, desarrollarse y mejorar, empleando conceptos de diversas ciencias del comportamiento".

Gibson (2006: 39)

Desarrollo organizacional

¿Cuáles son los elementos u/o características que permiten dar cuenta de la estructura operativa y funcional de su organización?

Ejes Desarrollo Organizacional

Acción Comunicativa

- Contextualización de la Comunicación

"Un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño. Esta verdad es bien sabida y tiene su fundamento en otra igualmente obvia: la comunicación es el proceso social más importante. Entonces, si la comunicación es consustancial a cualquier forma de relación humana, también lo es la organización. No es posible imaginar una organización sin comunicación".

Fernández (2002:11)

Acción Comunicativa

¿Cuáles son los elementos u/o características que permiten identificar la relación comunicacional en el sistema RPA?

¿Que elementos permiten optimizar la relación comunicacional con sistema RPA?

Ejes Acción Comunicativa

MUCHAS *GRACIAS* POR SU COLABORACIÓN…

ANEXO N° 09: Trabajo de Taller
“Estructura Optimizada”.

Estructura Actual v/s Estructura Optimizada

Programa de Libertad Asistida Especial Cordillera, Fundación Tierra de Esperanza.

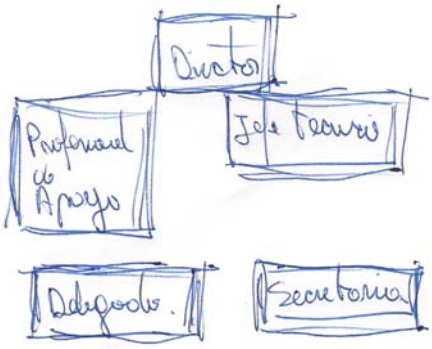
MAGISTER GERENCIA Social

DAVA CONSULTORES ORGANIZACIONALES

SENAME Ministerio de Justicia Gobierno de Chile

PLE - CORDILLERA

Estructura Actual de su Organización



Estructura Optimizada de su Organización

Se bien me parece adecuada la estructura. Yo le agregaría un

- Área Jurídica.
- Apoyo Educacional (Psicopedagogo)
- Quizás colocaría al Trabajo en Duplas psicosociales

→ Además agregaría un Auxiliar.

→ Informático.

→ Encargado de Autocuidado (apoyo) Institucional.

Estructura Actual v/s Estructura Optimizada

Programa de Servicios en Beneficio de la Comunidad Adeluwn, CIEM Villarrica.

MAGISTER GERENCIA Social

DAVA CONSULTORES ORGANIZACIONALES

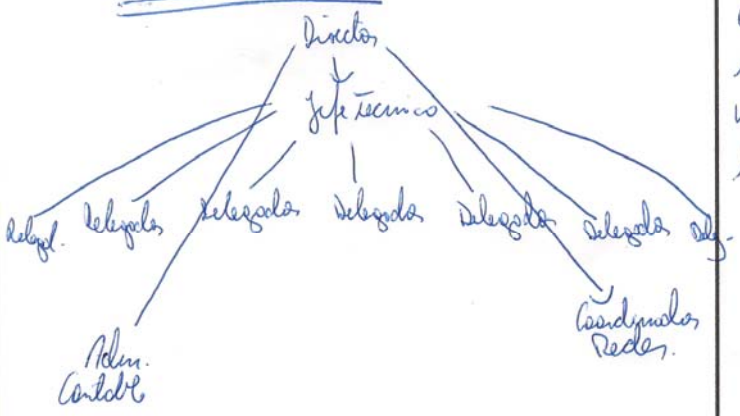
SENAME Ministerio de Justicia Gobierno de Chile

SBC "Adeluwn" CIEM.

Estructura Actual de su Organización

Corporación CIEM, Corporación de derecho privado, lo cual cuenta con un Directorio, Representante Legal y Director Ejecutivo y Técnico.

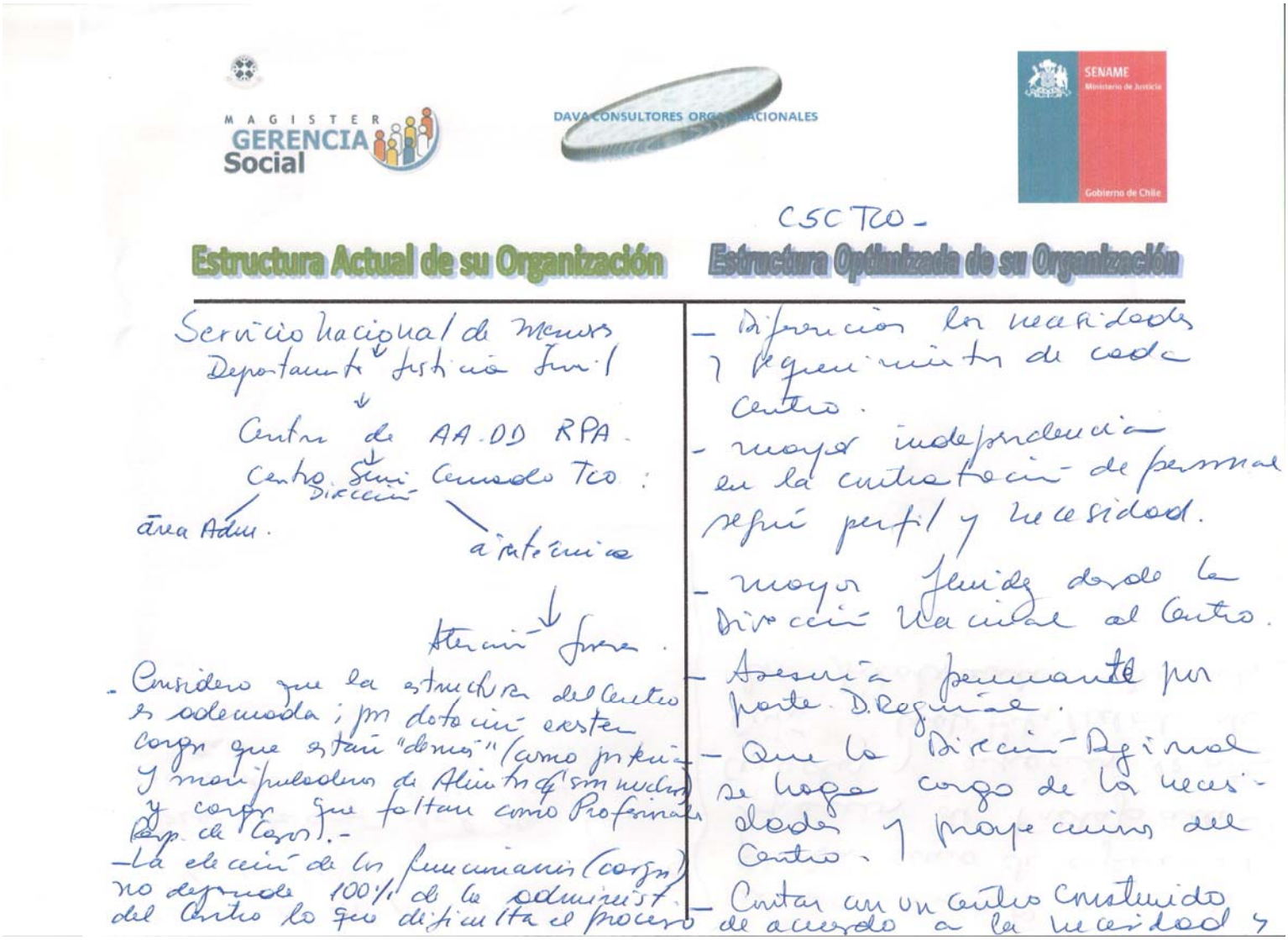
SBC "Adeluwn"



Estructura Optimizada de su Organización

Todos los profesionales de la Corporación están ligados a la viabilidad de los proyectos en su relación laboral con la institución, por lo que consideramos oportuno que se pudiera contar con un staff permanente de profesionales independiente de la eventualidad de las licitaciones.

Estructura Actual v/s Estructura Optimizada
Centro Semi Cerrado, Temuco.



MAGISTER GERENCIA Social

DAVA CONSULTORES ORGANIZACIONALES

SENAME Ministerio de Justicia Gobierno de Chile

CSC TCO -

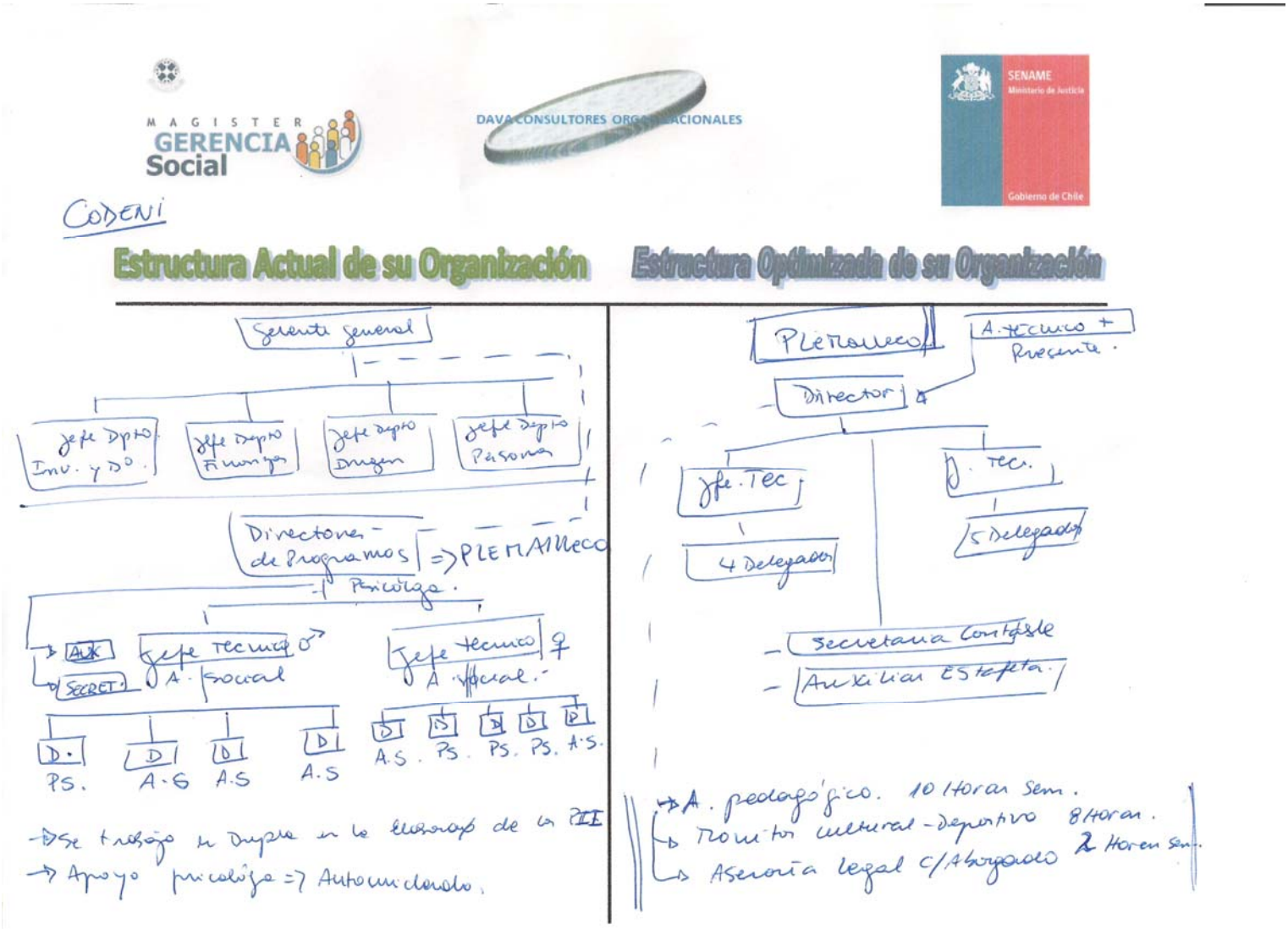
Estructura Actual de su Organización	Estructura Optimizada de su Organización
Servicio Nacional de Menores ↓ Departamento Justicia Juvenil ↓ Centro de AA.DD RPA. ↓ Centro Semi Cerrado TCO: Dirección área Adm. — área técnica ↓ Atención Jóvenes. - Considero que la estructura del Centro es adecuada; por dotación existen cargos que están "demás" (como portería y manipuladores de Alimentos q' son muchos) y cargos que faltan como Profesionales Resp. de Casos).- - La elección de los funcionarios (cargos) no depende 100% de la administ. del Centro lo que dificulta el proceso	- Diferencian las necesidades y requerimientos de cada Centro. - mayor independencia en la contratación de personal según perfil y necesidad. - mayor fluidez desde la Dirección Nacional al Centro. - Asesoría permanente por parte D. Regional. - Que la Dirección Regional se haga cargo de las necesidades y proyecciones del Centro. - Contar con un centro construido de acuerdo a la necesidad y

y hace lentos los procesos.
- Falta de Asesoría técnica regional.
- Focalización real de las necesidades de cada Centro.

el requerimiento tanto de plaza como de seguridad, espacios de trabajo adecuados y espacios de atención y habitabilidad de los Adolescentes adecuados.

Estructura Actual v/s Estructura Optimizada

Programa de Libertad Asistida Especial Malleco, CODENI.



Estructura Actual v/s Estructura Optimizada
Programa de Salidas Alternativas, CIEM Villarrica.

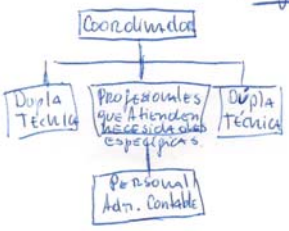
MAGISTER GERENCIA Social

DAVA CONSULTORES ORGANIZACIONALES

SENAME Ministerio de Justicia Gobierno de Chile

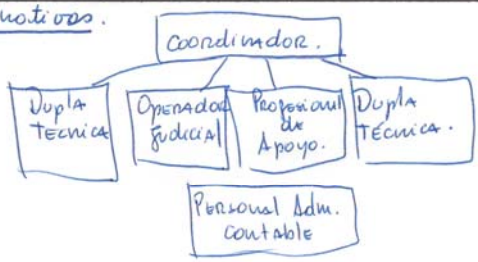
Estructura Actual de su Organización

Programa Salidas Alternativas.



→ Límites de índole financiero

Estructura Optimizada de su Organización



+ Incorporación de un Operador Judicial: profesional del área jurídica que favorezca un lenguaje común con tribunales y actores judiciales.

+ Incorporación de un profesional de Apoyo: Psicoeducador, Psicólogo, orientador, etc. que apoye procesos de intervención de los usuarios.

ANEXO N° 10: Díptico Focus Group.

TALLER GRUPAL

" Condiciones presentes en el Diagnostico organizacional focalizado en el área de Responsabilidad Penal Juvenil del Servicio Nacional de Menores de la Región de la Araucanía, que permiten ejecutar el mandato contemplado en la Ley 20.084 de Responsabilidad Penal

14 de Enero del 2011.-

El Desarrollo Organizacional (DO) se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional.

La importancia del DO deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización.

En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión.

Específicamente el DO aborda; problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional"

Eric Gaynor (1997)

Programa Actividad

10:00 horas → Bienvenida y Recepción de los Participantes.

10:30 horas → Presentación del Estudio y Objetivo del Taller.

10:45 horas → Actividad N°1: "Análisis y Discusión Desarrollo Organizacional en las Organizaciones."

11:30 horas → Coffee Break.

11:45 horas → Actividad N°2: Análisis y Discusión Relación Comunicacional en las Organizaciones"

12:30 horas → Conclusiones Finales.

Agradecemos su Participación