

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



CIRCUITO DE EJECUCIÓN DE LA LEY 20.084 DE RESPONSABILIDAD PENAL ADOLESCENTE DE LA REGIÓN DE LA ARAUCANÍA; LA SITUACION DESDE LOS CENTROS DE ADMINISTRACION DIRECTA Y LA DIRECCION REGIONAL DEL SENAME.

Tesis para optar al Grado de Magister en Gerencia Social

Autor:

Danol Rodrigo Godoy Jara.

TEMUCO, Marzo de 2011

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



CIRCUITO DE EJECUCIÓN DE LA LEY DE
RESPONSABILIDAD PENAL ADOLESCENTE DE LA
REGIÓN DE LA ARAUCANÍA; LA SITUACION DESDE LOS
CENTROS DE ADMINISTRACION DIRECTA Y LA
DIRECCION REGIONAL DEL SENAME.

Tesis para optar al Grado de Magister en Gerencia
Social

Autor:

Danol Rodrigo Godoy Jara.

Profesor Guía:

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

TEMUCO, Marzo de 2011

Para Aquellos que estuvieron en los momentos más complejos que me ha tocado vivir y en especial mis padres e hijos quienes con una ternura imposible de medir me han dado la fuerza para seguir luchando por mis convicciones...

Al Servicio que me ha dado la oportunidad de crecer como profesional y persona y que reconozco su esfuerzo constante contra la adversidad y la falta de visión estratégica del mundo social y político...

A esa estrella que me ilumina día a día y me permite seguir pensando en un futuro mejor...

INDICE

I. RESUMEN	8
II. INTRODUCCION	9
2.1. PROBLEMA DE INVESTIGACION	9
2.2. OBJETIVOS DE INVESTIGACION	11
III. MARCO DE REFERENCIA	12
3.1. MARCO TEORICO	12
3.1.1. La Organización	12
3.1.1.1 Conceptualización de la Organización	13
3.1.1.2 Estructura y Procesos Organizacionales	14
3.1.1.3 Responsabilidad Social de la Organización	15
3.1.1.4 El Rol Gerencial en la Administración de una Organización	16
3.1.1.5 Valor Público como desafío de las Organizaciones	17
3.1.1.6 Distinción funcional entre organizaciones del Estado y las Privadas sin fines de lucro	20
3.1.1.7 La Organización como sistema Abierto y Social	22
3.1.1.8 Enfoques para lograr la Eficacia	24
3.1.2. El Desarrollo Organizacional	25
3.1.2.1 Definición y conceptualización del Desarrollo Organizacional	26
3.1.2.2 Importancia de la teoría de sistemas y cultura organizacional en DO	29
3.1.2.3 El DO como estrategia de crecimiento organizacional	30
3.1.2.4 La Importancia del Capital Intelectual en DO	30
3.1.2.5 El Proceso de Aprendizaje al interior de las Organizaciones	32
3.1.2.6 Patrón prevaleciente de valores en DO	33
3.1.2.7 Modelos de ejecución de Acciones en DO	34
3.1.3. Acción Comunicativa	38
3.1.3.1 Contextualización de la Comunicación	38
3.1.3.2 Tipos de Comunicación	41
3.1.4. Capital Humano	42

3.1.4.1	Contextualización del concepto Capital Humano	43
3.1.4.2	La Acción basada en Competencias	44
3.1.4.3	Evaluación y Desarrollo de Competencias	45
3.1.4.4	Modalidades para desarrollo de competencias en la Organización	49
3.1.4.5	Modelo de Competencia y Gestión por Competencia	51
3.1.4.6	Competencias para el ejercicio del cargo de jefatura al interior de una Organización	52
3.2	MARCO DE ANTECEDENTES	54
3.2.1.	El Servicio Nacional de Menores	54
3.2.2.	Unidad de Justicia Juvenil en la Región de La Araucanía	55
3.2.3.	Nueva Institucionalidad de SENAME	58
3.2.4.	Descripción de los principales cargos de las Unidades de Análisis del Estudio	60
3.2.4.1	Dirección Regional	60
3.2.4.2	Centros de Administración Directa	62
3.2.4.3	Proyectos Acreditados	66
3.2.5.	La Importancia del Rol del Coordinador Judicial de SENAME	69
3.2.6.	Agendas Reforma de la Institucionalidad de la Infancia	70
3.2.6.1	Agenda de Gobierno	70
3.2.6.2	Agenda Política	74
3.2.6.3	Agenda Sociedad Civil	75
3.2.6.4	Agenda Mediática	77
3.2.7.	Actores e Instituciones Involucradas	78
3.3.	MARCO JURIDICO Y NORMATIVO	79
3.3.1.	Situación previa a la promulgación de la Ley 20.084	80
3.3.2.	Ley 20.084 de Responsabilidad Penal Adolescente	81
3.3.3.	Cambio de paradigma con la entrada en vigencia de la Ley	83
3.3.4.	Modelo Socioeducativo para Infractores de la Ley 20.084	86
3.3.5.	Componentes del Modelo Socioeducativo de SENAME	87

IV. METODOLOGIA	91
4.1. TIPO DE TESIS	91
4.2. APROXIMACION METODOLOGICA	91
4.3. UNIDADES DE ANALISIS	93
4.4. TECNICAS DE RECOLECCION DE LA INFORMACION	94
4.4.1. Focus Group	94
4.4.2. Análisis Documental	96
4.4.3. La Encuesta	97
4.4.4. Otras Técnicas	98
V. PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS	99
5.1. ANALISIS DE RESULTADOS EN CONJUNTO SISTEMA PRIVADO Y OFERTA DE AD. DIRECTA DE SENAME	99
5.1.1. Análisis Documental	100
5.1.1.1 Consideraciones sobre el Rol de SENAME	108
5.1.1.2 Conclusiones respecto al Informe LRPA de Junio 2010	109
5.2. DIAGNOSTICO SISTEMA RPA DE LA REGION DE LA ARAUCANIA	112
5.2.1. Desarrollo Organizacional	116
5.2.2. Relación Comunicativa	126
5.2.3. Capital Humano	134
5.3. ANALISIS DIFERENCIADO DESDE LAS AADD Y LA DR SENAME	138
5.3.1. Aspectos relevantes del Diagnóstico.	138
5.3.2. Categoría Desarrollo Organizacional	139
5.3.3. Categoría Acción Comunicativa	142
5.3.4. Categoría Capital Humano	145
5.4. CONCLUSIONES	146
VI. LINEAMIENTOS DE OPTIMIZACION DE LA GESTION DEL AREA RPA DE SENAME REGION DE LA ARAUCANIA PARA EL TRABAJO CON Y DESDE LAS ADMINISTRACIONES DIRECTAS	149
6.1 ANTECEDENTES	149

6.2.	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	150
6.2.1.	Objetivo General	150
6.2.2.	Objetivos Específicos	150
6.3.	AREAS DE OPTIMIZACION	151
	Estructura Organizacional	151
	Acción Comunicativa	152
	Capital Humano	152
VII.	BIBLIOGRAFIA	154
7.1.	TEXTOS	154
7.2.	SITIOS WEB	157

ANEXOS

ANEXO N° 1: Encuestas Proyectos Acreditados

ANEXO N° 2: Encuesta Funcionarios Dirección Regional SENAME

ANEXO N° 3: Encuesta Funcionarios Administraciones Directas de SENAME

ANEXO N° 4: Cartas.

ANEXO N° 5: Transcripción Focus Group.

ANEXO N° 6: Participantes técnica de Focus Group.

ANEXO N° 7: Presentación Focus Group.

ANEXO N° 8: Trabajo de Taller Focus Group “Estructura optimizada de los Programas”.

ANEXO N° 9: Díptico Focus Group.

I. RESUMEN.

La presente tesis se enmarca en un proyecto de ejecución, inmerso en una política pública radicada en la realidad territorial, de La Región de la Araucanía, planteándose una metodología de recogida de la información del tipo mixta, esto es desde un enfoque cualitativo y cuantitativo, la cual permite determinar datos y percepciones para corroborar si el tema de estudio es atinente 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 radicó 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, el investigador, establece como premisa, que dicho marco normativo tiene actualmente una fuerte implicancia en 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 algunas de las falencias y obstaculizadores que han presentado durante la ejecución de sus programas, lo cual fue posible estimar de acuerdo a aspectos ligados al Desarrollo Organizacional, al Capital Humano y la Acción Comunicativa, que se instala al interior de las organizaciones que son parte del sustrato investigado.

Para ello se contó con la participación de 20 informantes, de los cuales; 12 correspondieron a funcionarios de Proyectos de Instituciones Acreditadas, 4 representantes de las Administraciones Directas de SENAME y los últimos 4, fueron representantes de la Dirección Regional de este servicio.

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 arrojó 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 ***“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 permitan 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 se arroga ser el antecedente total que resuelva los posibles déficit de la gestión organizacional desarrollada por el Servicio en la Región de la Araucanía, sí 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 acreditadas de SENAME de la Región de La Araucanía, siendo este el marco organizacional de referencia del estudio.

Para el investigador, 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 Centros de Administración Directa del Servicio 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 Centros de Administración Directa que ejecutan las sanciones privativas de libertad de la ley 20.084.

2.2.2.4. Entregar orientaciones y/o lineamientos que permitan optimizar el rol asignado en la ley de Responsabilidad Penal Adolescente a SENAME Regional, integrando su rol rector y supervisor con el de ejecución de sanciones privativas de libertad.

III. MARCO DE REFERENCIA

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 del investigador 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. Diagnóstico y aportes para la gestión

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, transmitir 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. (De Farias)

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 transformaciones 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 una 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 transversales 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 transformación 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 de 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 multistitucionales, transparentes 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 acreditadas 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 íntima 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 (el SS), la maqueta, son las personas que la integran lo que le da real sentido, impacto o vida a las organizaciones.(el TS)

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 respecto 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 en las sociedades occidentales.

Dicho enfoque 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. *“Al 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”*⁴.

Lo anterior, permite describir el comportamiento interno y externo de las organizaciones, a través de la teoría de sistemas. 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 Rosenzweig 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.

⁴ Cultura Organizacional. Relaciones Públicas. [Lunes 8 de Noviembre 2010] Documento disponible en línea: < <http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>>

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 membresía 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.

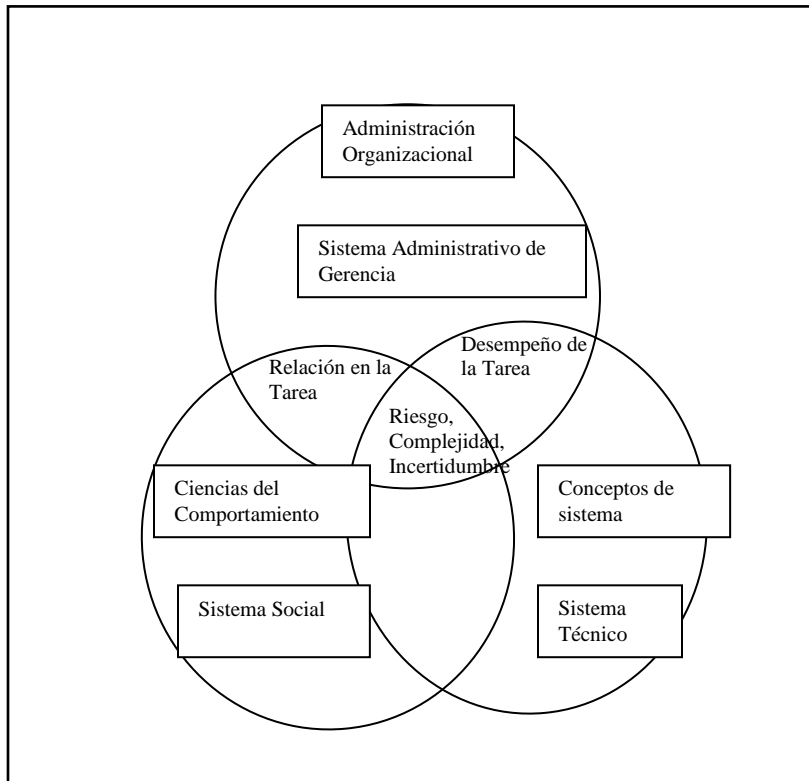
Para comprender el funcionamiento de cómo opera el DO, Kingdon citado por Faría Mello (2006:18) presenta un modelo de Desarrollo Organizacional centrado en 2 sistemas básicos y 3 fases de separación de éstas. Los sistemas básicos son; Uno Gerencial; que abarca la estructura de solución de problemas y 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 último 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 graficar lo anterior en la siguiente Figura:

Figura N° 1 Modelo Socio Técnico de Kingdon de Desarrollo Organizacional (DO).

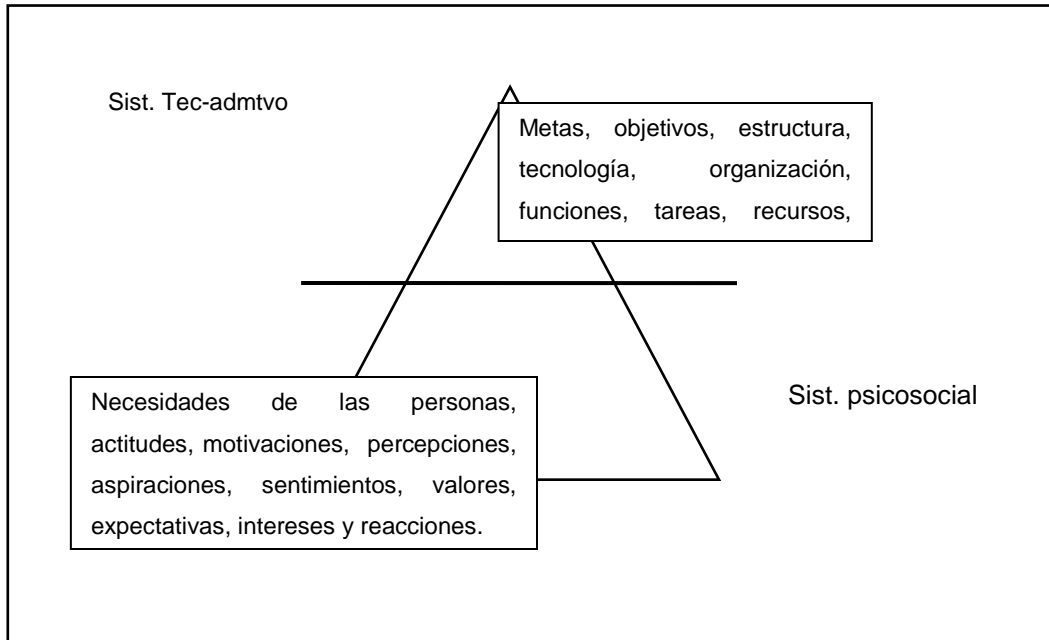


Fuente: Faria Mello Fernando. Desarrollo Organizacional.2006.

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 transformados por personas interactuantes, reflejan resultados que están conformados por aspectos técnicos y psicosociales, por tanto la maquinaria de transformación 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 *“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”*⁵.

⁵ Escuela Superior de Agricultura del Valle Fuerte. Desarrollo Organizacional. Documento disponible en línea en: <<http://www.slideshare.net/jhalvarez59/desarrollo-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 inglés 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.

3.2.1.5 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 interacción 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.

3.2.1.6 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. 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 (coach 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 circunstancias 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.

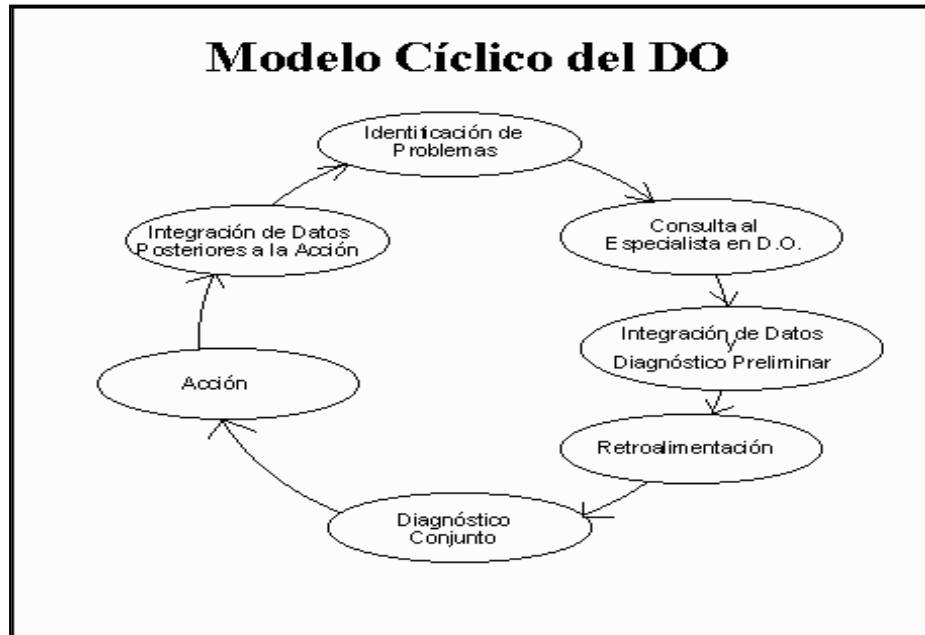
Paso N° 5: Diagnóstico Conjunto de Problemas: El administrador y el grupo discute y decide si existe un problema real e implica un reconocimiento de todos los involucrados de las aportaciones conjuntas y de respetar las soluciones también trabajadas en conjunto.

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 específicas.

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 número 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”⁶ 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

⁶ Para mayor información del significado de “Toma y daca” visitar sitio web http://es.wikipedia.org/wiki/Toma_y_daca

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 término 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 transmitir 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 la 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 firme; 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, 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”*⁷.

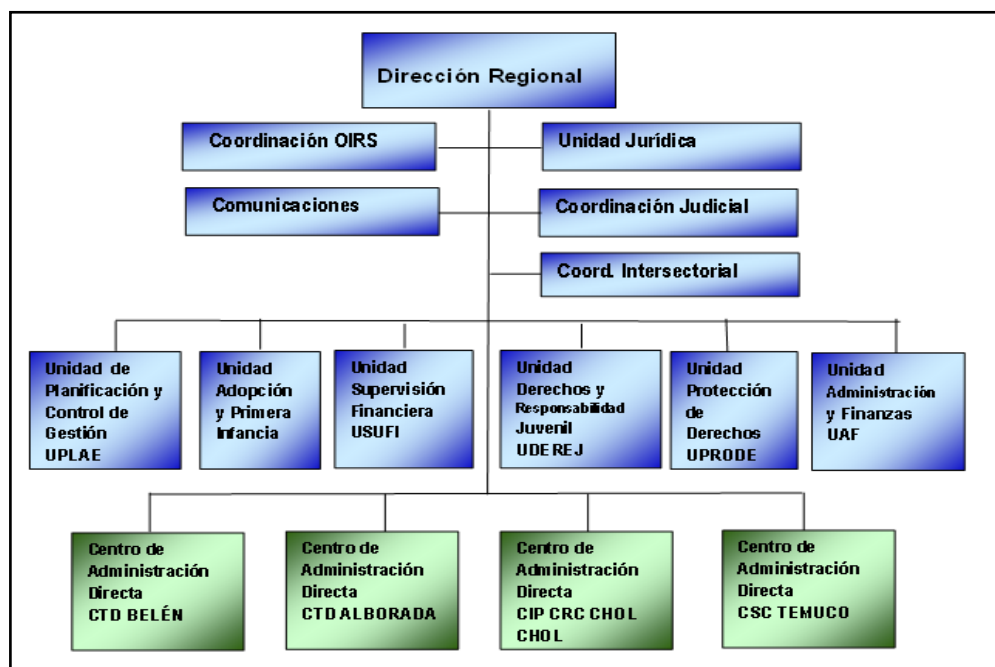
⁷ **GOBIERNO DE CHILE.** Ministerio de Justicia. Servicio Nacional de Menores. Misión Institucional SENAME. Documento en línea disponible en. < www.sename.cl. 2009>

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 DE JUSTICIA 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 Sename Araucanía.



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.

Centro CIP CRC Chol Chol	Cargo
	Director
	Jefe Técnico
	Jefe Administrativo
	Profesional Responsable Caso
	Profesional Interventor Clínico
	Encargado Educativo
	Auxiliar de Enfermería
	Coordinadores de turno Nocturno
	Coordinadores Turno Diurno
	Educadores Trato Directo Diurno
	Educadores Trato Directo Nocturno
	Equipo Administrativo de soporte
	Total Funcionarios

Centro Semi Cerrado Temuco	Cargo
	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

Fuente: Unidad de Personal CSC Temuco 2011.

La normativa vigente dada por la ley 20032 de 2005 de Transferencias de Subvención y la ley 20.084 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.

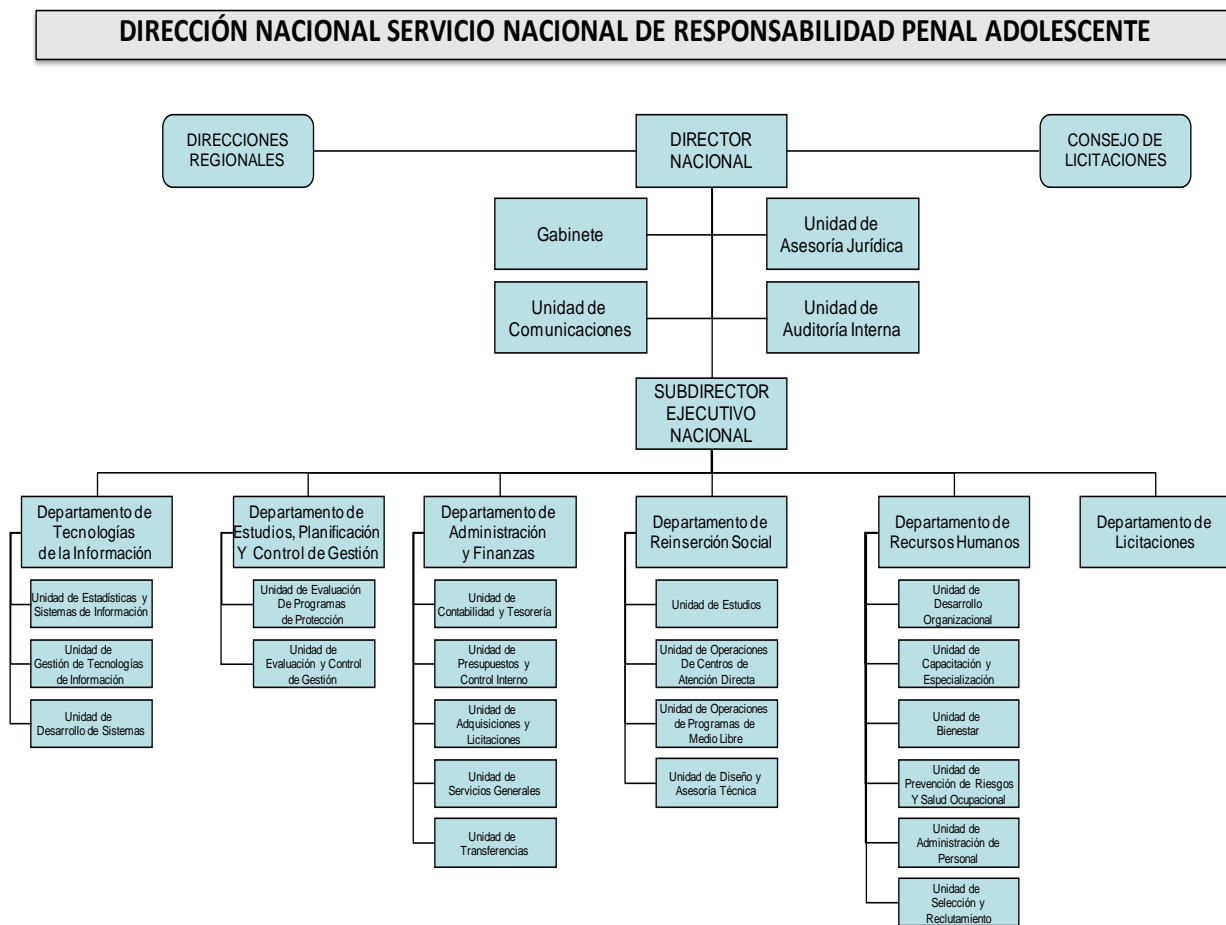
En la actualidad, el Servicio se encuentra en un proceso de reestructuración, donde el Ministerio de Justicia citado en el Documento Antecedentes de Nueva Institucionalidad de SENAME enviado a las Asociaciones de Funcionarios (2009: 36-40), propone lo siguiente:

- 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 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 funciones 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:

- a) Velar por el respeto de los derechos de los adolescentes sujetos de atención del Centro
- b) Cumplir y hacer cumplir la normativa legal en los aspectos técnicos, administrativos y financieros atinentes 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.

3.2.4.2 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 redacción 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) Mantenimiento actualizado 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 atiendan 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 a 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.

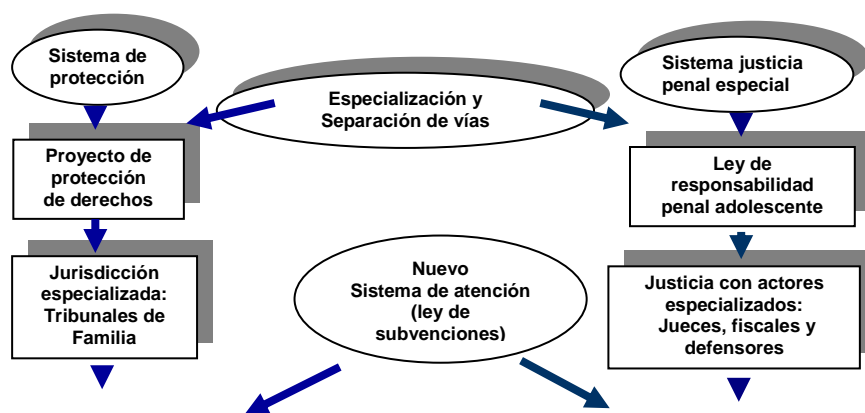
- b) Grupo de Trabajo en el contexto de la Reforma y Modernización del Estado de Octubre (2001) elaborado por el Gobierno de Chile Ministerio de Justicia, Documento de Trabajo Nueva institucionalidad para la Infancia y adolescencia en Chile, (2008: 3), concluye la existencia de una brecha muy grande 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 N° 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 establece 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 transparencia 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 explícita 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 compete 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 delincencial 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 Últimas Noticias, el día 4 de Agosto de 2009, y “Menores Homicidas” del Publímetro, 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 20.084, permite hacer referencia a lo siguiente en materia de persecución penal de jóvenes infractores de ley:

- a) 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.
- b) 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).
- c) 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 Couso (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 N° 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 delincencial 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 provisionales 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 PARA INFRACTORES LEY 20.084.

El sistema Nacional de atención Socioeducativa de SENAME para adolescente infractores propuesta por la Ley 20.084, 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.

3.3.5 Componentes del Modelo Socioeducativo de SENAME

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 20.084. 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.

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 mixto de la investigación, el cual implicó un proceso de recolección, análisis y vinculación de

datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio, 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”*.

En primer lugar, 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.

Por otro lado, un enfoque cuantitativo, de tipo Descriptivo, cuyo 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.

Es importante consignar, que el presente estudio fue de corte transversal, puesto que recoge datos en un momento y determinado, siendo su propósito definir variables y analizar su incidencia e interrelación.

4.3. UNIDADES DE ANALISIS (Informantes Claves).

La muestra de análisis, fue de tipo intencionada, porque los sujetos no se eligieron al azar, sino de forma intencional. De acuerdo a los conocimientos que los investigadores poseían 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 group⁸, 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.

⁸ Ver Anexo Técnica del Focus Group.

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 la técnica, 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, las cuales se detallan en el anexos de la tesis.

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 sujetos⁹, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denominó cuestionario, entendiéndose por este 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”*¹⁰. 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 software 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

⁹ La distribución de la Encuestas fue efectuada directamente por la Dirección Regional de SENAME.

¹⁰ **Portal de relaciones públicas.** Técnicas de investigación. Documento disponible en línea en: <<http://www.rppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm>>

estudio, no fueron menos importantes, dado que están asociadas a la recolección de la Información pertinente.

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, 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.

Una segunda fase, que corresponde al análisis particular por parte de los investigadores, donde para efectos de los resultados que presentará el investigador en este apartado, centra la mirada en el área de Responsabilidad Penal Adolescente desde las Administraciones Directas de SENAME y la Dirección Regional de este servicio público.

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 *“...como 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 Pública “...*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 5.

Actores y Situación Actual en torno a la Ley 20.084.

Actor	Situación
Judicatura (Tribunales Orales y de Garantía)	<ul style="list-style-type: none"> - Heterogeneidad en la aplicación de la ley - Falta de especialización - Falta de exclusividad.
Ministerio Público (Fiscalías)	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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)	<ul style="list-style-type: none"> - Altamente especializados en la aplicación de la ley.
Gendarmería de Chile	<ul style="list-style-type: none"> - 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.

5.2. 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

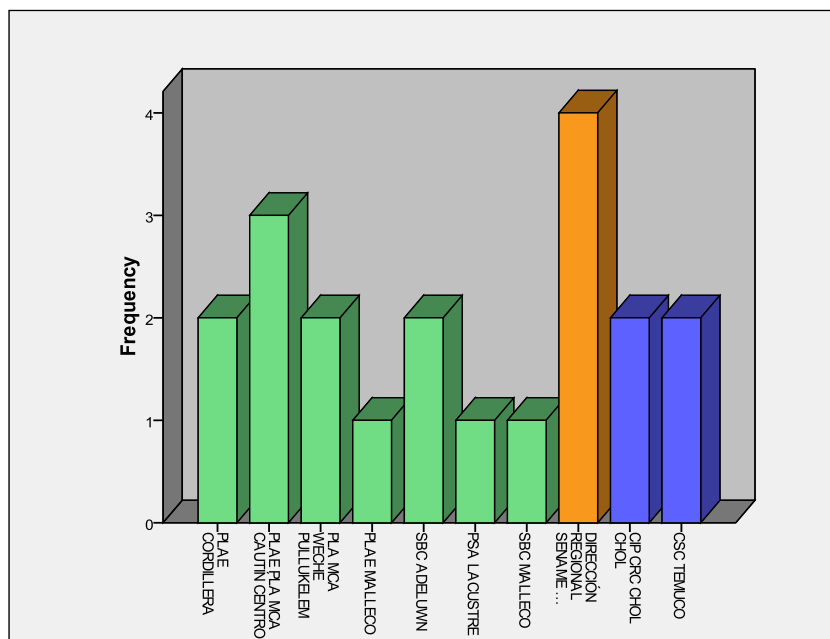
Dirección Regional Araucanía de SENAME, es un antecedente que debiera ponderar el Servicio para futuras acciones de esta naturaleza, a fin de garantizar que ningún actor se reste en materias que buscan mejorar la gestión institucional.

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 envío 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.



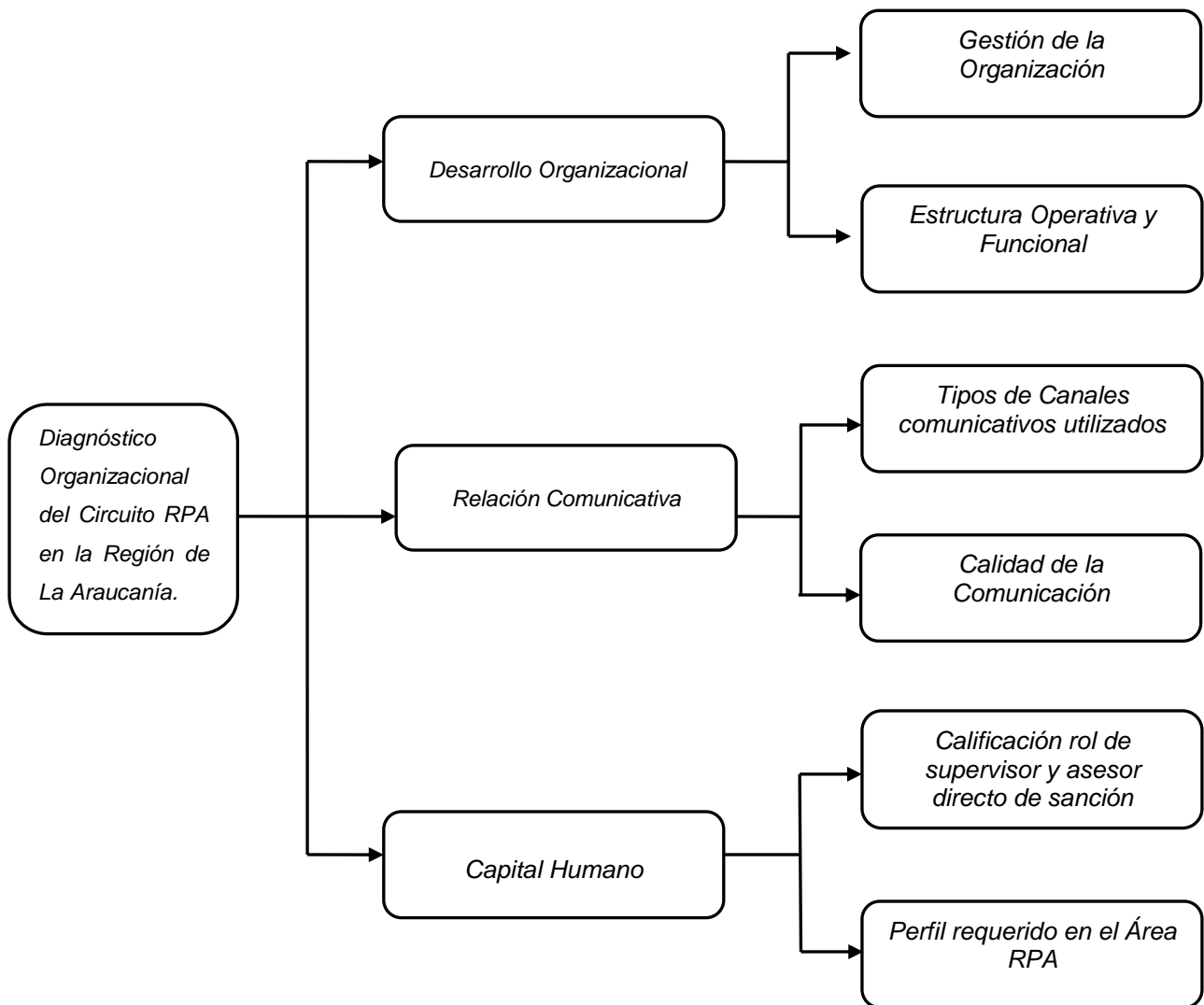
Fuente: Elaboración Propia. Base de Datos Encuestas Circuito RPA 2011, IX Región.

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, Directora 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 encuentran en Anexos.

5.2.1. 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 definieron 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;

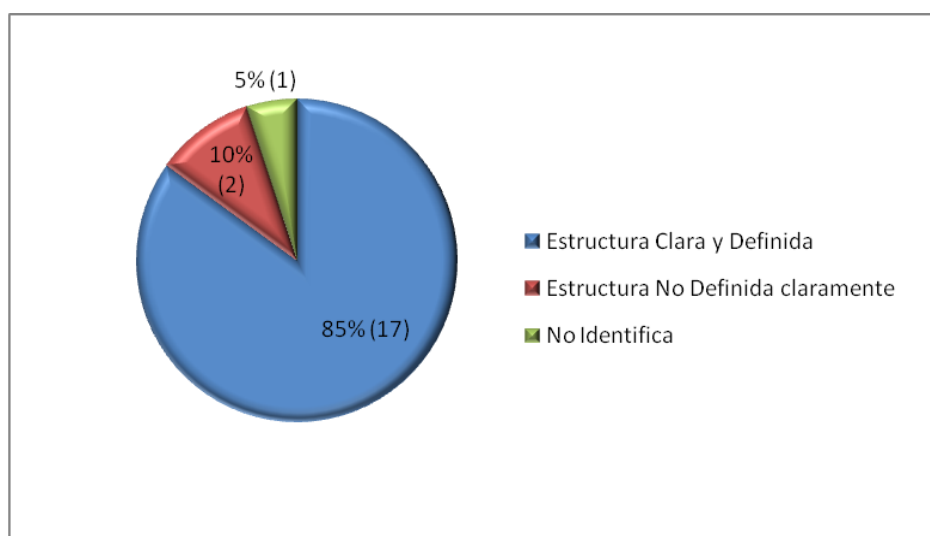
Hoy en día nosotros somos un equipo, tenemos una infraestructura, una Dirección Nacional, técnicos que te supervisan y te apoyan, y que no son una entidad solamente supervisora sino que son puestos de acompañamiento respecto de lo que nosotros estamos haciendo. Entonces la Institución no quiere nunca 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 identificaron 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.

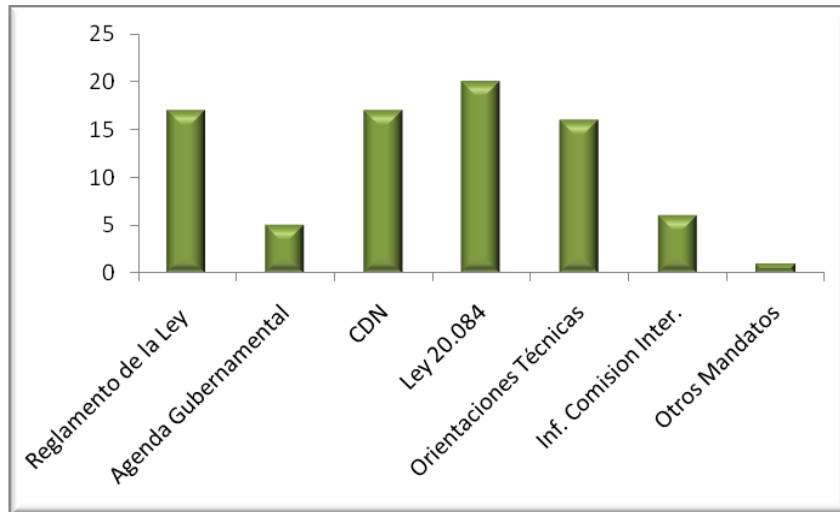
Lo anterior, muestra que 17 Informantes equivalente al 85% del total, afirmaron que uno de los elementos que permiten identificar la Gestión Organizacional de su Programa, es que poseen una estructura clara y definida. Es decir, identificaron claramente los niveles imperativos y la estructura organizacional 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 reportó 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 identificó 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

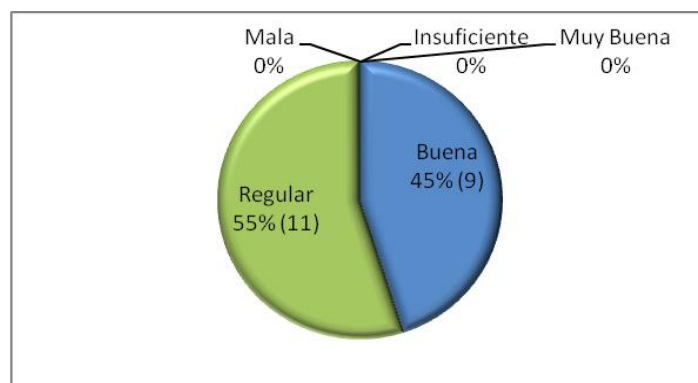
gestión lo constituyen los Informes de la Comisión Interinstitucional y las visiones que las organizaciones de entorno, directamente relacionadas con la implementación señalan que son ponderadas muy bajo (no más del 30%), lo que a la luz de los antecedentes indicados en el análisis documental, podría 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 reportaron 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 definieron 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 funcionando 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 catálogo de la Ley, los profesionales otorgaron 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.

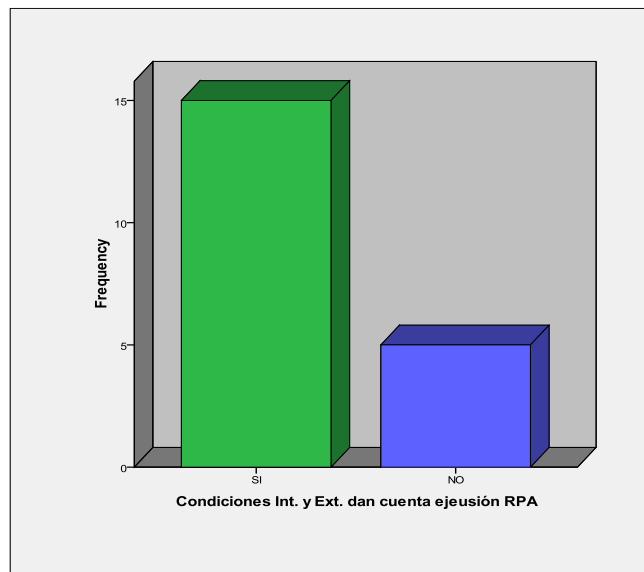
En mi institución, y también específicamente en nuestros programas coincide con lo que he podido escuchar, el tema de la estructura jerarquizada, que a nivel de Corporación CIEM, es decir, existen también varios cargos primero un Directorio, una Directora ejecutiva un representante legal, también una 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 presentaron claridad en cuanto que las condiciones existentes dan cuenta de la ejecución de la Ley 20.084 en lo que respecta al SENAME, en el 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.

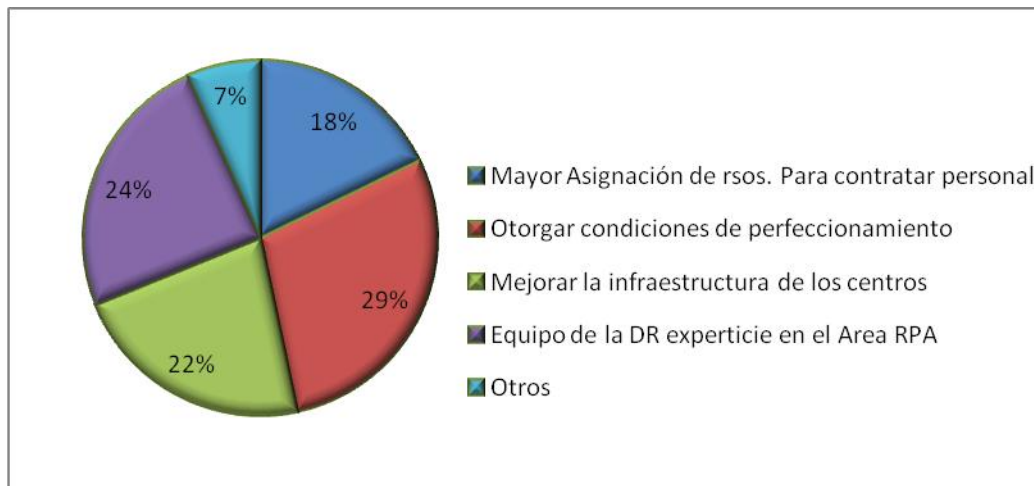
El gráfico N° 5 muestra que el 75% de los participantes, equivalente a 15 representantes de las distintas instituciones del circuito RPA identificaron que dichas condiciones permiten dar cuenta de la ejecución e implementación de la Ley 20.084 de

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 identificaron 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% solicitó otorgar mayor asignación de recursos a los programas para poder contratar más recurso humano.

Es importante mencionar, que el 7% de los informantes que identificaron 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)

5.2.2. 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.***

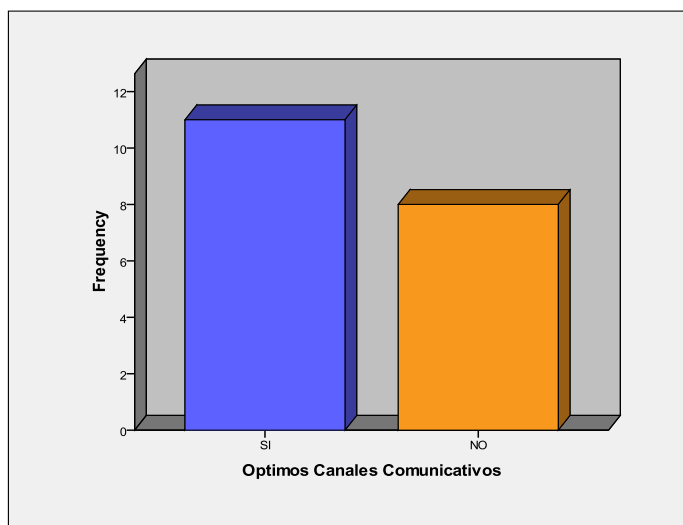
a) Calidad de la Comunicación:

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 identificaron los canales comunicativos existentes al interior de su respectiva institución como lo muestra el siguiente gráfico:

Gráfico N° 7

Distribución de la 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)

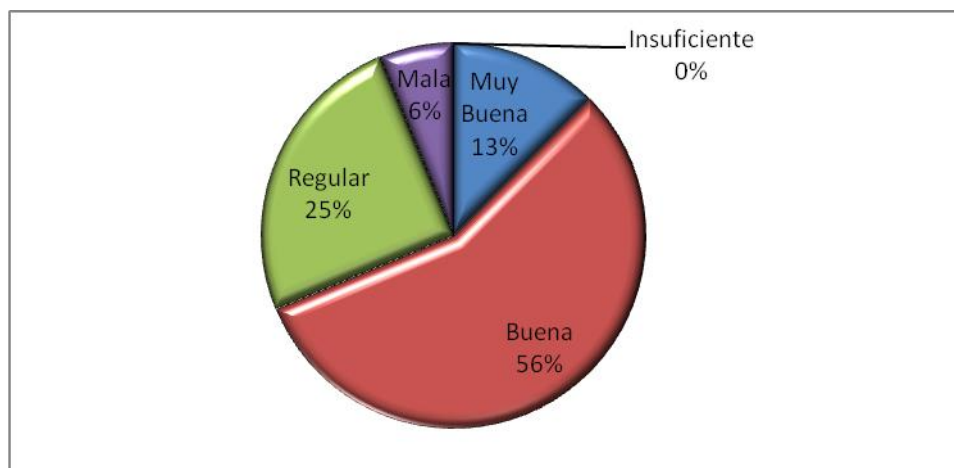
Esto permite, dilucidar que los procesos comunicacionales, son complejos, y está determinado por la forma en la cual se transmite la información y la cultura de la organización. Tal como lo plantea Fernández Collao (2002: 79) quien afirma que la comunicación es un proceso importante en la interacción 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 envío 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

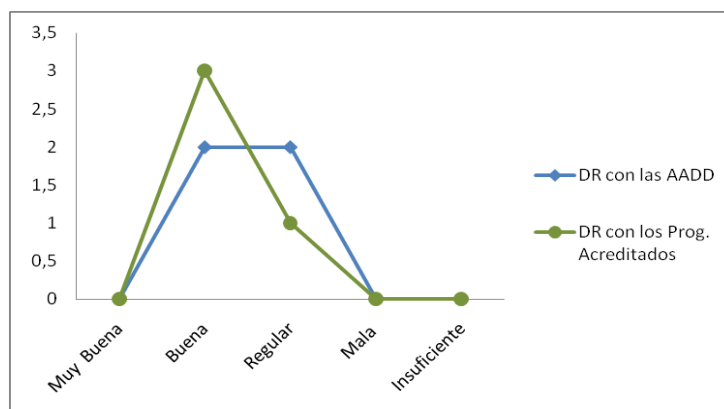
encuentre bien en términos comunicacionales, en lo que refiere propiamente tal con su institución, situación que repercute directamente en los ejecutores de las sanciones, que en este caso son las administraciones directas y los proyectos de instituciones acreditadas;

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 otorgó 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 el siguiente gráfico:

Gráfico N° 9

Distribución de la 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.

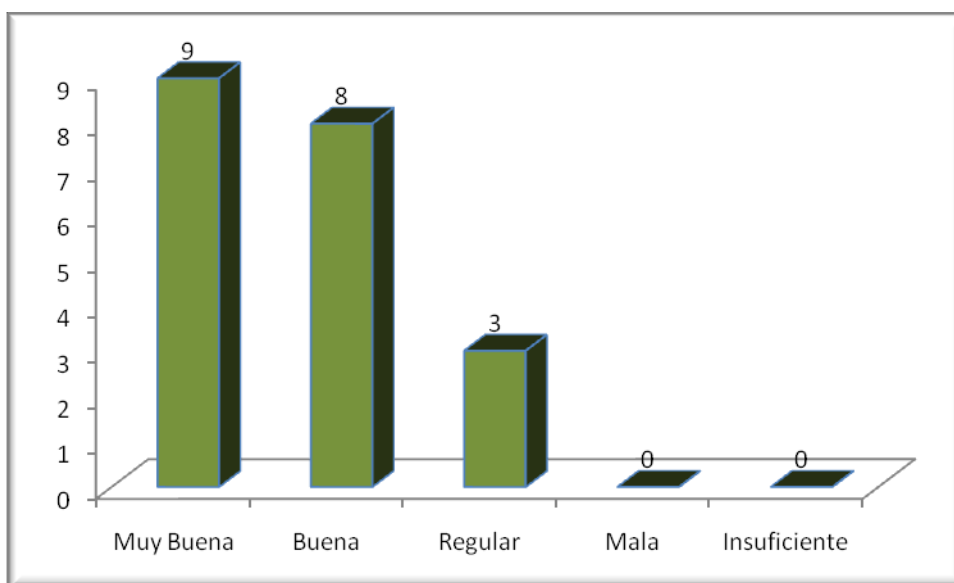
Como se mencionó anteriormente, el personal de la Dirección Regional que participó como informantes de este estudio fueron 4 equivalente al 50%, quienes señalaron mantener desde la DR una Relación Comunicativa calificada como Buena con los centros de Administración Directa, el otro 50% señala que es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

Por otra parte, en lo que respecta a la clasificación que le otorgó 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.

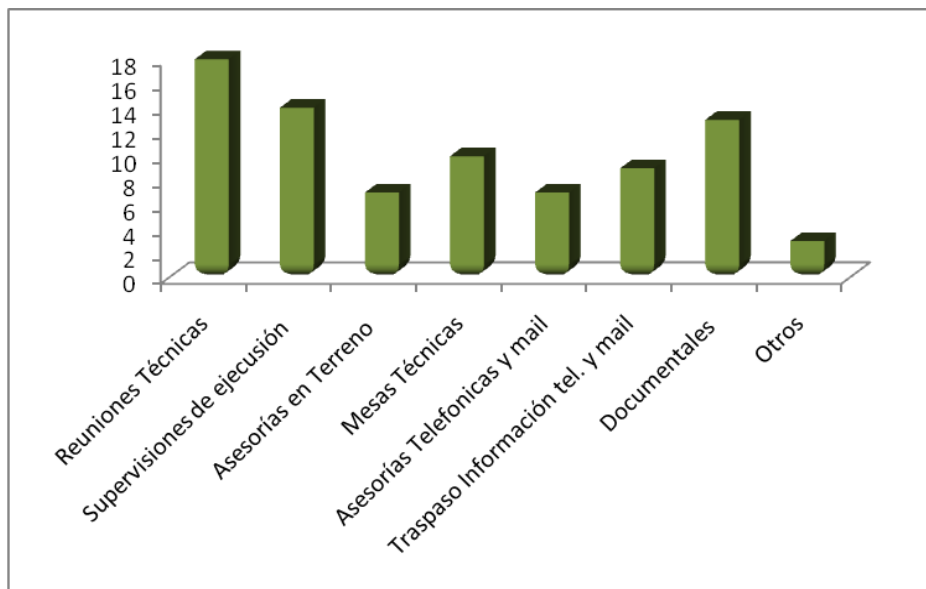
b) Tipos de canales comunicativos:

De los/as 20 informantes representantes de los distintos programas y centros del circuito RPA, 16 de ellos correspondieron a ejecutores directos, y 4 de estos a personal de la Dirección Regional, en donde la distribución presentada 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

Distribución de las Estrategias comunicacionales utilizadas por los programas.



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

El 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.

5.2.3. Capital Humano.

En relación a esta categoría de análisis, que alude al capital humano de la organización, los/as informantes claves **calificaron el rol de supervisor y asesor directo** de sanción y definieron 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 esta área.

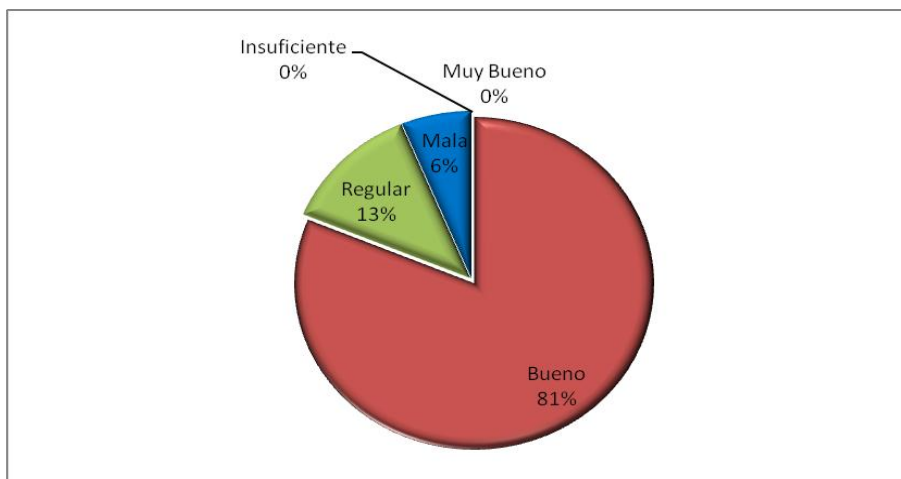
a) Calificación Rol de Supervisor y Asesor Directo:

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

Diagrama de Sectores de la 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 identificó 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 calificó el rol de supervisor como Malo.

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

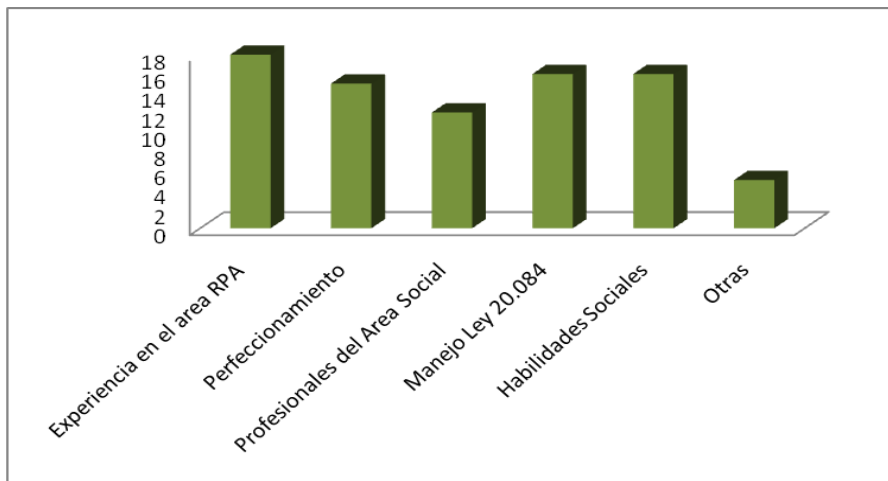
Ahora con la Dirección Regional no hemos tenido buenas experiencias tampoco con los Supervisores Técnicos, durante el 2010 tuvimos dos supervisores en el año la primera experiencia fue muy mala muy desagradable. (Inf. N° 3)

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. Los informantes identificaron 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.

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 más identificadas 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..

5.3. ANALISIS DIFERENCIADO DESDE LA MIRADA DE LAS AA DD Y LA DIRECCION REGIONAL DE SENAME.

5.3.1 Aspectos Relevantes del Diagnóstico.

Para el presente análisis se toma en consideración las devoluciones efectuadas primeramente en los cuestionarios, dado que se obtuvo una mayor cantidad de participantes y de las dos grandes instancias de análisis, esto es, el equipo de la Dirección Regional y los Directivos de las Administraciones Directas de SENAME. Al respecto es importante destacar:

- a) El estudio no logró la participación de los Supervisores Técnicos de la Unidad de Justicia Juvenil de la Dirección Regional.
- b) El Director del Centro Semi Cerrado fue reemplazado como fuente de información por una profesional que ha participado del todo el proceso de instalación del Centro y ejecución de la Ley, esto dado que el profesional es integrante del equipo del estudio.

Las respuestas son contrastadas directamente con lo obtenido en el focus group, antecedentes del análisis documental y el marco teórico correspondiente, según las categorías en estudio.

5.3.2. CATEGORIA DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Preguntas 1 a la 5 del cuestionario.

Respecto a las pregunta sobre elementos para la identificación organizacional de su Centro, sólo el 38% contestó que existe una estructura clara y definida, siendo el mismo porcentaje para el reconocimiento a óptimos canales de comunicación y de la existencia de recurso humano idóneo en el Centro. La respuesta se relaciona con lo señalado en el trabajo grupal:

“...SENAME tiene elementos y características que al observarlas, al verlas se puede decir que la organización está funcionando 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” (CSC).

Por otro lado, la información contenida del reglamento de la ley, los proyectos de funcionamiento y la propia normativa del Servicio, dan cuenta que este problema de reconocimiento de la estructura, la definición formal de canales de comunicación y la forma de incorporación del personal a través de procesos de reclutamiento públicos debería arrojar una claridad absoluta y una tranquilidad en cuanto a los procesos internos tendientes a asegurar la finalidad de la institución.

Si analizamos la pregunta tendiente a la identificación de los referentes documentales que son parte del conocimiento básico que deben tener los funcionarios y que responden en parte a la pregunta anterior, se observa que el 100% de las respuestas identificaron a la ley 20.084 como un documento conocido; el 88% al Reglamento de ley donde se es más específico en torno a la estructura que debe tener los programas y a

la Convención de Derechos del Niño; sólo 5 de 8, o sea el 63% identificó a las Orientaciones Técnicas como documento integrado.

Al referirse a la consulta en torno a la calificación de la situación organizacional de todo el sistema, esto es, la propia y la observada con la Dirección Regional y los Proyectos de Acreditados, se obtuvo que el 75% la calificó como regular y sólo 2 personas (25%) la definieron como buena: Esta tendencia queda muy explícita en el siguiente comentario:

“...Claro en realidad en términos, en todo término en realidad, 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 óptimas 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...”(CSC Temuco)

Llama la atención que al analizar la pregunta 4. que debería reforzar esta apreciación, que la mayor tendencia fue reconocer que las condiciones internas y externas de SENAME, permiten dar cuenta de la ejecución de la ley 20084. La interpretación que podría caber aquí, es que efectivamente la pregunta es distorsionada en cuanto a su interpretación dado que efectivamente la ejecución está a la vista, los programas están, funcionan, no se consultó en torno a la calidad de la prestación otorgada; asumiendo esta premisa, las preguntas relacionadas con la situación organizacional general reflejan un grado de disconformidad por parte de los ejecutores directos, básicamente relacionadas con materias de análisis más internas de las organizaciones y de aceptación de las condiciones laborales que ofertó la institución cuando asume la concreción de la ley.

Como dato importante en DO, se reconoce a la Planificación y la formación del Recurso Humano como mayoritario a la hora de identificar herramientas de crecimiento.

Finalmente, se obtiene información relacionada con sugerencias u opiniones que pueden enriquecer el propósito del estudio, al respecto el 50% de los cuestionarios agregaron sus sugerencias siendo variada las observaciones y que guardan relación con la estructura organizacional tanto de la Dirección Regional y del los Centros de Administración Directa, como también de la relación y comunicación que se debe establecer formalmente con los Centros de ejecución y de éstos entre ellos; son áreas difusas que organizacionalmente son necesario de abordar.

Al respecto resulta relevante indicar que el focus group, aportó datos sobre la visión de estructura que presenta la Dirección Regional y la relación comunicacional que tiene el cargo de Coordinadora Judicial en el circuito:

“...cuando no está la Roxana de nota al tiro, la otra persona tienen menos conocimientos de estos chicos que están en el programa, la Roxana a esta altura sabe quien está; entonces derrepente llega un correo, un acta y llega a todos, chiquillos que no son de uno, entonces, se nota cuando falta la Roxana en realidad...”.

“ ...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..”(CSC Temuco).

5.3.3. CATEGORIA ACCION COMUNICATIVA

Siguiendo a Berlo quién planteaba que la comunicación es un valor de interlocución sujeta a estrategias que dependen no sólo del mensaje sino más bien de la disposición, nos adentramos al análisis particular de las respuestas.

Preguntas 6 a la 9 del Cuestionario.

En cuanto a la identificación de los canales de comunicación propuestos, que versaron sólo de tipo formal, el 100% identificó a los documentales dados por los memos u oficios, seguidos por las reuniones técnicas con 75%; en cuanto a las supervisiones y asesorías, dos materias altamente sensibles para los Centros, en tanto cuanto definen una relación que está dada por las orientaciones técnicas y el rol de supervisor definidas en el informe traspaso de Gobierno SENAME Araucanía (2010: 119-122), sólo el 38% (3 de 8) informantes identificó a la Supervisión y el 25% a la Asesoría en terreno a los Centros (2 de 8). Dicha situación se reafirma con el relato:

“...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 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, se podría funcionar mejor.” (CSC Temuco)

Respecto a la calidad de la comunicación, la pregunta al interior de Centro de Administración Directa y/o Dirección Regional, reporta que el 63% las calificó de buenas (5 de 8) y el 37% restante, de regular (3 de 8). Si se establece una relación con la pregunta de la gestión organizacional que dio un 38% de reconocimiento de canales de comunicación insuficientes se puede entender la situación y generar una estrategia de crecimiento y superación.

Si nos vamos a la relación observada por los Centros y su ente Supervisor, esto es la Dirección Regional, se observa que mayoritariamente se concentra en una calificación de regular con un 63% (5 de 8), 2 equivalente al 25% la calificó como buena y corresponde a respuestas de funcionarios de la Dirección Regional y una respuesta abiertamente identifica una relación comunicacional mala, correspondiendo a un Centro de Administración Directa. Esta pregunta presentaba otra de control que era más explícita y pedía una calificación en torno al rol desde la Supervisión y Asesoría desde la Dirección Regional hacia los Centros la que señaló, que el 63% (5 de 8) la calificó como buena, siendo 3 de estas respuestas de funcionarios de la Dirección Regional; la calificación baja llega al 25% y se mantiene la identificación de mala del informante anterior. Al respecto se debe remitir al trabajo del focus group que señala:

“...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 el 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 que 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 el primer semestre del año pasado; después hubo cambio de supervisor y la

asesoría es lenta debe exigirse no es como uno lo desea o como lo planteó 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 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?...” (CSC Temuco).

No existe en el cuestionario a los Centros de Administración Directa una pregunta que refiera a la Relación Comunicacional con otros Centros sin embargo, en el trabajo grupal se dio importancia gravitante a este aspecto, dado que la visión de circuito si bien es una responsabilidad de la Dirección Regional asignada por la Asesoría Técnica Nacional, está consignada en la labor y gestión de cada Centro a través de la visión de trabajo en red, generando un área de incertidumbre que sería del todo necesario resolver, esto es, la gestión de circuito se deja al control de los Centros o se concentra en el referente Regional. Por lo anterior, se considera como relevante hacer alusión a los antecedentes que sobre esta materia de coordinación se obtuvieron en el trabajo grupal, al respecto y considerando que sólo se contó con la participación de un Centro de Administración Directa, se registró:

“...En términos de comunicación con los programas yo creo que tampoco. 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. Ya nos llegó 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 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 porque puede cometer un delito como adulto y se va a la cárcel, eso lo hemos planteado en todos los idiomas...” (CSC Temuco).

Tal como señaló 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 las colaboradoras, como también las internas en los Centros de Atención Directa, entre todos “*los participantes de la intervención*” y de la seguridad de los/as jóvenes.

5.3.4. CATEGORIA CAPITAL HUMANO

Siguiendo a Jericó que menciona “... *la importancia de la voluntad para la puesta en práctica de las capacidades y refiere que 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, siendo el inconveniente que su falta de motivación le impedirá innovar o proponer cosas más allá de las impuestas por su jefatura y 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...” (2001: 77,68).*

Esta cita nos lleva al análisis de los resultados obtenidos en la aplicación e interpretación específica de la pregunta 10 del cuestionario aplicado

El 88% de las respuestas (7 de 8) refieren que las habilidades sociales son fundamentales para determinar el perfil del equipo humano que se desempeña en los están a la base; la experiencia en la ley 20084 y el perfeccionamiento ocupan el segundo lugar con el 75% de las respuestas. Si contrarrestamos con lo señalado en el trabajo grupal se observa:

“...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...” (CSC Temuco).

5.4. CONCLUSIONES

El presente apartado resume de una manera muy concreta 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 20084 de Responsabilidad Penal Adolescente.

1. En torno a Desarrollo Organizacional, es una clara estrategia que permitiría actuar sobre los antecedentes diagnósticos haciendo más extensiva la

participación de los funcionarios en el proceso de mejora continúa que implica esta metodología, son reconocidos por los informantes la importancia *de la planificación y la formación del Recurso Humano* a fin de mejorar la gestión.

2. Por otra parte, los problemas dados por la *redefinición y garantía de socialización de la estructura organizacional* tanto de la Dirección Regional como de los Centros pone énfasis en un trabajo a desarrollar por los propios equipos de estas instancias y que responde a una respuesta funcional en la medida que no se aparte de la naturaleza del mandato legal y las posibilidades que la Dirección Regional efectivamente tenga de *organizar y propiciar* esta redefinición.
3. Cobra importancia en este punto, la necesidad de *reorganizar y definir* claramente los alcances del cargo de *Coordinador Judicial*, el cual presenta una dependencia formal de Directora Regional, pero funcionalmente es herramienta esencial de la Unidad de Justicia Juvenil. Esto implica necesariamente rediseño en la estructura funcional, sugiriéndose dependencia de la unidad de Justicia Juvenil Regional.
4. En torno a la Comunicación, es un problema real que debe ser abordado a través de una definición y estrategia que emane desde la Dirección Regional como ente articulador de las coordinaciones al interior del circuito. Esto implica asumir la comunicación no sólo en su acepción de forma sino, en la de fondo en el sentido de lo señalado por Berlo cuando da importancia al *mensaje* y a la *disposición* de comunicarse.
5. En relación al Capital Humano, más allá de referirse en cuanto a las competencias del *Hacer*, las que por definición institucional se encuentran definidas y replicadas en los procesos de reclutamiento que esta Ley 20084 sí tuvo al menos con los funcionarios de los Centros de Administración Directa, es del todo 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 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 momento más oportuno, y el de formación permanente de los cuadros de intervención y operación a través de instrucción sobre procedimientos y marco legal, como también el desarrollo de habilidades sociales que permitan mejorar las prestaciones y alcanzar el ansiado valor público de la tarea, la cual por propia definición de la ley es titánica y que no es menos que lograr la reinserción social con plena garantía de derechos para los usuarios, es una característica que es fundamental detectar y potenciar antes que ingresen los funcionarios al aparato fiscal. Mucha atención entonces al proceso de reclutamiento, se sugiere implicancia y mayor ponderación en la decisión de los Directores de Centro de Administración Directa, responsables funcionales en el éxito de las prestaciones que obliga el mandato legal de la Ley 20084.

VI. LINEAMIENTOS DE OPTIMIZACION DE GESTION DEL AREA DE RPA DEL SENAME DE LA REGIÓN DE LA ARAUCANIA PARA EL TRABAJO CON Y DESDE LAS ADMINISTRACIONES DIRECTAS.

6.1. ANTECEDENTES.

La necesidad de optimizar a gestión institucional resulta de un imperativo administrativo y ético para aquellos ejecutores directos de la Ley 20084, la cual a pesar de ser nueva, se circunscribe en una institucionalidad que presenta 32 años de manejo en éstos temas; los paradigmas han sido con el tiempo distintos, las herramientas administrativas y normativas han variado, la sociedad ha evolucionado y con ello temas emergentes han debido incorporarse a la gestión del Servicio Nacional de Menores.

Lo anterior es de suma importancia consignar, dado que la institucionalidad está en franca transformación, la separación de vías de lo proteccional y de lo penal es hoy una necesidad que el ejecutivo se comprometió a resolver, 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.

Ley de Responsabilidad Penal Adolescente en la Región de la Araucanía existe, ejecución de la misma a través de Administraciones Directas del Servicio y en convenio con Instituciones Acreditadas generan un circuito, sin embargo y en función de los antecedentes aportados en el estudio, se pueden realizar algunos ajustes en el marco

de la institucionalidad vigente, que sin generar costos importantes, sólo la voluntad y la convicción que los rediseños son posibles de implementar localmente. En este sentido, se propone a la Máxima Autoridad Regional de SENAME, pondere la siguiente propuesta de Mejoramiento de la gestión del circuito LRPA, específicamente relacionado con la ejecución del rol desde la Unidad de Justicia Juvenil y los Centros de Administración Directa, esto es, CIP CRC Chol Chol y el Centro Semi Cerrado de Temuco.

6.2. OBJETIVOS PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

6.2.1. Objetivo General

Contribuir a mejorar la gestión institucional del Servicio Nacional de Menores en el área de Justicia Juvenil a través de reorganización funcional y mejora en la comunicación.

6.2.2. Objetivos Específicos

a) 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.

b) Incorporar el valor público como condición base para toda la gestión organizacional del circuito penal de ejecución y preferentemente el de las propias Administraciones Directas de SENAME.

6.3. AREAS DE OPTIMIZACION.

a) Estructura Organizacional:

a.1. Se sugiere que el cargo de 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 a estas materias.

a.2. A fin de brindar la asesoría, control y monitoreo de las causas que ingresan al circuito de las Administraciones Directas, se sugiere incrementar en una jornada más el cargo de Coordinador Judicial. El movimiento de causas, la opinión de los informantes claves y la que tiene además los Magistrados de la Región, que si bien no se incorporaron al estudio pero por información que maneja el circuito y que aparece en el trabajo grupal, se asume que un problema importante tiene que ver con la recarga laboral de esta(e) profesional.

a.3. Se torna imperativo para los equipos ejecutores contar con mayor Asesoría y que esta sea de mayor profundidad por parte de los Supervisores Regionales. Al respecto si se observa el perfil de cargo asociado, la cantidad de funcionarios que cumplen la tarea y la carga de Centros que deben monitorear, se genera nuevamente una brecha que debe ser disminuida a fin de obtener el ansiado acompañamiento e involucramiento de parte del Equipo Regional en la gestión de los Centros de Administración Directa; el porqué de tanta importancia atribuida a este punto tiene que ver con el hecho que los Centros, son la respuesta visible del Servicio en términos de operatoria, se espera por tanto que quién transfiere, controla y supervisa, entregue mejores condiciones que las que se pueden contratar a privados, que la intervención sea más eficaz y con ello garantizar que el discurso y Misión de SENAME, se materialice primeramente en sus Centros. Tema aparte es si los equipos de los Centros capitalizan sus aciertos y se focalizan más allá de la tarea en la obtención del Valor Público de su gestión, es esta

una tarea de monitoreo que con objetividad esta llamada la Dirección Regional a aportar. Concretamente se sugiere la incorporación de al menos un Supervisor Técnico UJJ al Equipo Regional.

a.4. Estudiar la factibilidad técnica y Administrativa de generar una Gerencia de Centros de Administración Directa a fin de potenciar la visión de circuito de los programas propios y considerar a ambos Centros integrados y con posibilidad de intercambio de recursos humanos, financieros, logísticos y básicamente una orientación de trabajo común, dado que los usuarios se encuentran en un proceso de intervención y dicho proceso debe mantener una coherencia técnica. Al respecto se puede avanzar en la responsabilidad operativa de esta Gerencia y liberar a la Unidad de Justicia Juvenil de la labor de Coordinación, más aún cuando las responsabilidades de las decisiones recaen sobre los Directores de Centro y existe un problema administrativo jerárquico que debe asumirse. Dicha Gerencia tomaría entonces la responsabilidad de la Gestión de todo el circuito privativo de libertad y operativamente se vincularía con las subgerencias operativas en cada Centro, hoy Directores de Centro.

b) Acción Comunicativa:

b.1. Es quizás el elemento de mayor importancia en el estudio, al respecto se sugiere establecer un nuevo marco que la regule entre todos los integrantes institucionales del circuito esta dimensión, si bien los mecanismos formales existen es necesario potenciar su aplicabilidad y hacer de la burocracia comunicativa un elemento de mayor eficacia. La instrucción en un Servicio jerarquizado como lo es SENAME debe considerar además del mensaje y tal como lo señala Berlo, la disposición a comunicarse y que esto sea imperativo de la gestión.

b.2. Lo anterior supone que se potencien los mecanismos de forma y se establezca a nivel de compromisos adquiridos entre los interlocutores a través de la incorporación primeramente como meta en algún instrumento de planificación interna a fin de hacerlos parte de prácticas cotidianas y como elemento de la cultura institucional.

b.3. Incorporar a la discusión a más actores, básicamente funcionarios de trato directo del Servicio dado que es posible que respecto a la Acción Comunicativa, exista una serie de áreas de incertidumbre que deben ser abordadas por los equipos Directivos de los Centros de Administración Directa. Al respecto se propone que dicha integración se de en el marco de una estrategia de DO integrada en la planificación ordinaria de los Centros.

c) Capital Humano:

Partiendo de la base que el capital intelectual debe potenciarse porque representa el saber hacer del sistema se sugieren las siguientes indicaciones:

c.1. Que en los procesos de reclutamiento se tenga especial atención a los cargos requeridos por los Centros y sean incorporados tanto en la primera fase de análisis de perfiles del hacer (curriculum) los Directores y/o Jefes Técnicos de los Centros o la (el) Directora/or Regional del Servicio, según corresponda.

c.2. Que en los procesos de reclutamiento se oriente especialmente en las competencias del Ser dado que la experiencia es aprehendida como también la especificidad en la tarea demandándose un compromiso más allá del mandato para ser más eficiente en la gestión.

c.3. Incorporación del enfoque de Desarrollo Organizacional como práctica constante de mejoramiento de los procesos de diseño, planificación y evaluación tanto en los Centros de Administración Directa como en la vinculación con los entes Supervisores y la relación entre el circuito de funcionarios 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 20084.

VII. BIBLIOGRAFIA.

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 GOVERNANCE.** 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. Vigésima 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 efectivo 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. Artículo N° 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: <www.congressonlineproject.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.monografias.com/trabajo13/capintel/capitel.shtml>
- ✓ **PORTAL DE RELACIONES PÚBLICAS.** Documento disponible en línea en: <http://www.rppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm>
- ✓ **SEN AMARTYA.** Capital Humano y Capacidad Humana, Cuadernos de Economía,. 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>

ANEXOS :

ANEXO N° 1: Encuestas Proyectos Acreditados

ANEXO N° 2: Encuesta Funcionarios Dirección Regional SENAME

ANEXO N° 3: Encuesta Funcionarios Administraciones Directas de SENAME

ANEXO N° 4: Cartas.

ANEXO N° 5: Transcripción Focus Group.

ANEXO N° 6: Participantes técnica de Focus Group.

ANEXO N° 7: Presentación Focus Group.

ANEXO N° 8: Trabajo de Taller Focus Group “Estructura optimizada de los Programas”.

ANEXO N° 9: Díptico Focus Group.