



UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO

**“ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN LEGAL DE RESPONSABILIDAD PENAL
ADOLESCENTE EN EL CENTRO DE INTERNACIÓN PROVISORIA Y
REHABILITACIÓN CONDUCTUAL DE GRANEROS”.**

PROFESOR: RAMON MELLA FARIAS.
ALUMNO : HECTOR PAREDES SEPULVEDA.

TESIS PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO EN CIENCIAS
POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS

TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADOR PÚBLICO

SANTIAGO, DICIEMBRE 2009.



AGRADECIMIENTOS

Al mirar hacia atrás, ver el camino recorrido y sentir el peso del esfuerzo y sacrificio que tuve que enfrentar en forma diaria, para asistir a cada jornada de estudio; el tener la oportunidad de ampliar nuestras percepciones del mundo en que nos desarrollamos, de conocer y comprender como a veces en forma anónima somos partícipes del acontecer cotidiano de nuestra sociedad.

Es reconfortante poder interactuar con tantas personas a las que gracias a esta participación educativa y formativa fui aprendiendo a conocer, valorar y respetar, a nuestros compañeros de las diferentes cátedras de estudio: a nuestros profesores, que debieron viajar hasta Rancagua, desde diferentes ciudades para entregarnos, conocimientos, quienes constantemente demandaron de nuestra parte el esfuerzo por responder a nuestras propias metas.

Un reconocimiento al ser humano, que nos permite que si nos exigimos siempre podemos dar y entregar más, ya que en esta lucha por ser mejores, todos realizamos un doble esfuerzo, responder a nuestros deberes laborales y responder a las exigencias formativas.

Con mucha humildad y gran orgullo, puedo sentirme satisfecho por avanzar en nuestras vidas, por crecer no sólo culturalmente, sino que también en adquirir otros conocimientos, un poco más de esa sabiduría que me permitirá estar mejor preparado para enfrentar mi futuro laboral. Con gran regocijo veo como he consolidado una etapa más en mi vida, al darme cuenta que como alguien dijo “mientras más se sabe, nos damos cuenta que hay mucho más que no conocemos y que esperamos descubrir”.

Decir, ¡gracias!, me parece una palabra muy pequeña para que interprete nuestro sentir, Gracias a Nuestra Universidad por abrirnos las puertas y proporcionarnos una oportunidad de ser parte de ella, desde aquí en Rancagua, nuestra sede, donde juntos fuimos creciendo; decir Gracias a nuestros Profesores, quienes siempre nos exigieron el máximo para orientarnos hacia un ideal mejor; a nuestro Profesor Guía Don Ramón Mella Farías, en quién encontré un apoyo incondicional, una excelente disposición para la ejecución de mi trabajo de Tesis, ejemplo de compromiso y exigencia, me ha guiado por la senda correcta, me infundió la seguridad del dominio respecto del proceso en el cual estaba inmerso, indicándome en términos claros los procedimientos que debía seguir para alcanzar el objetivos en términos óptimos.

Decir, ¡gracias!, a mi familia, mis seres queridos, amigos y a mis creencias, quienes me dieron la fuerza, el ánimo terrenal y espiritual, la comprensión y el apoyo necesario para seguir adelante, quienes son el pilar fundamental de cada ser humano, son la razón de vida, por quienes y para quienes luchamos y queremos ser mejores; y son la fuente de energía



que en la ausencia y en presencia, en las buenas y en las malas, me han dejado ser para ver coronados mis esfuerzos y sacrificios; por creer en mí, en que podría alcanzar este objetivo, en esta lucha por conocer más, por ser mejor, para aprender a utilizar las herramientas que he conocido y adquirido en esta formación.

Dedico muy especialmente este logro a mi hija Marcela Paredes Torres, para que se esfuerce por ser mejor siempre, y que tengan presente que la vida no empieza ni termina hoy, sino que siempre hay un mañana, para continuar viviendo o para volver a empezar, nunca es tarde para aprender, y nunca se sabe demasiado para no conocer más; la vida es un continuo caminar y en cada paso que das, cada instante, cada día, se sufre, se ríe, se vive algo nuevo y cada vez se deja algo por aprender cada día más.

Una especial referencia hago a mis Padres Rudy Paredes Delgado y Exilda Sepúlveda Pacheco, quienes me criaron y formaron con valores humanistas con ideales claros de educación y formación profesional, a ellos vaya mi más profundo reconocimiento de hijo, les dedico este trabajo de Tesis para la obtención de título profesional, como Administrador Público de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano

Santiago, Diciembre del 2009.

HECTOR



RANCAGUA 2009

INDICE	PAG.
Agradecimientos.....	02
Capítulo I Planteamiento del Problema.....	06
1.1.- Antecedentes.....	07
1.2.- Diagnóstico del Problema.....	10
1.3.- Justificación del Estudio.....	19
1.4.- Pregunta Directriz del Problema.....	21
1.5.- Objetivos.....	21
Capítulo II Marco Teórico.....	23
2.1. Antecedentes para el desarrollo del Estudio.....	24
2.2. Marcos Legales.....	28
2.3. Las Orientaciones Técnicas del Servicio Nacional de Menores.....	38
2.4. Sesión Legislativa, Comisión Especial de la Cámara de Diputados.....	46
2.5. Calificaciones del Recurso Humano del Servicio Nacional de Menores.....	54
Hipótesis del Estudio.....	58
Capítulo III Marco Metodológico.....	59
3.1. Tipo de Investigación.....	60
3.2. Universo y Muestra.....	61
3.3. Variables y Conceptos Centrales.....	61
3.4. Modelo del Instrumento a Emplear.....	63
3.5.- Limitaciones del Estudio.....	63
Capítulo IV Análisis, Desarrollo y Presentación de Resultados.....	65
4.1. Resultado Cuestionario Aplicado a Muestra del estudio.....	66
4.2. Presentación de Resultados Entrevista a Personajes Claves.....	68
4.3. Análisis de la Gestión Directiva del Servicio Nacional de Menores.....	81
4.4. Análisis y Revisión de las Variables del Estudio.....	85



Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones.....	88
1. Conclusiones.....	89
2. Recomendaciones.....	92
Anexos.....	93
Bibliografía.....	114



CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA



1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.- Antecedentes

La Ley N° 20.084 entra en vigencia a partir del ocho de junio del año 2007, después de haber sufrido una postergación de un año por razones de deficiencias del Recurso Humano e Infraestructura. Por ende, el análisis de estudio abarca el periodo 2006 – 2008, dadas las implicancias en la puesta en marcha con sus procesos de desarrollo y los antecedentes relacionados. En cuanto al objetivo de la Ley guarda relación con hacer efectiva la responsabilidad Penal de los adolescentes por delitos cometidos, ello implica una intervención socioeducativa orientada a la integración social. Por primera vez en nuestra historia judicial se considera un sistema de responsabilidad penal especial para los adolescentes entre 14 y 18 años, coherente con la Convención Internacional de los Derechos del Niño; elimina el trámite del “discernimiento”; consagra el derecho a defensa, el debido proceso, a ser oído, a la separación de los adultos, la excepcionalidad de la privación de libertad; e incorpora un juez que controla la ejecución de las penas. En cuanto a la privación de libertad es cumplida en los antiguos Centros de Orientación y Diagnóstico – Centro de Rehabilitación Conductual (CERECO.), hoy Centro de Internación Provisoria – Centro de Rehabilitación conductual (CIP. – CRC.), dentro de este escenario se desarrollan los distintos procesos de reinserción social, que en el caso concreto del estudio se llevan a efecto dentro del Centro ubicado en la Comuna de Graneros, por ello resulta preponderante observar su funcionamiento que incluyen aspectos históricos que adquieren connotación desde el punto de vista del recurso humano.

El Centro de Graneros se encuentra ubicado en Los Romeros s/n, sector la Soledad; distante a seis kilómetros de Graneros y a diez kilómetros de la comuna de San Francisco de Mostazal, emplazado en un sector rural, de difícil acceso, sin caminos públicos que permitan transitar entre el centro y la comunidad más cercana. Se accede a este lugar por medio de un camino sin pavimentar, habilitado como servidumbre de paso el cual se encuentra en regular estado de conservación. El entorno del Centro se encuentra constituido por parceleros de pequeña envergadura abocados a cultivos estacionales, fruticultura y proyectos de cultivo de vinos. Se cuenta con red de agua potable y luz eléctrica; las comunicaciones sólo son provistas por una empresa local de telefonía. No se cuenta con movilización pública, debiendo el Centro establecer convenio con red local de autobuses.

El funcionamiento del centro comienza su atención el 17 de junio de 2002, con personal seleccionado en su mayoría por su condición de pertenecer a la comuna de Graneros, disminuida en esos años en la parte económica debido al cierre de empresas de importancia y la reducción de personal de la empresa Nestlé, cuya planta funciona en plena comuna de Graneros.

El personal de esta comuna alcanza en un primer instante alrededor del 90% de los funcionarios, de los cuales ninguno cuenta con experticia en trabajo con jóvenes infractores de ley. El 5% lo constituye gente de la comuna de Rancagua y el 5% adicional de personal trasladado desde otros centros del Servicio Nacional de Menores (Sename.), tanto de los



Centros de Tratamientos y Diagnósticos (CTD.) como Centros de Observación – Diagnóstico y de Rehabilitación Conductual (COD. CERECO).

La situación de la selección del personal resulta de vital importancia para el análisis de la cultura organizacional que comienza a gestarse a partir del inicio de funciones del ex Centro Antuhue. Con la salida del personal profesional inicial destinado a trato directo, los cargos comienzan a ser cubiertos con personal que los propios funcionarios comienzan a recomendar, sin que operen procesos de selección que posibiliten que ingrese profesionales con las competencias necesarias para soportar el perfil de los jóvenes a su cargo y las condiciones personales que genera la situación de privación de libertad por medio de efectos de prisionización. El escenario actual indica que para la selección del Personal de los CIP. CRC. Operan criterios distintos por dos vías de: concurso abierto, publicado en el Diario Oficial o Proceso abreviado directo denominado PS-5. En ambas instancias aparecen etapas que debe rendir el postulante; revisión curricular – entrevista técnica (conocimiento Ley N° 20.084, trabajo a desarrollar, alcances de los sistemas privativos de libertad, Relación con otras instituciones) – entrevista psicológica (características de personalidad, adecuación a sistemas privativos de libertad, test de psicología).

La Población Objetivo en estudio dentro del primer trimestre del 2007 y una segunda muestra del primer trimestre del 2008, alcanzan a 20 funcionarios que conforman los Educadores de trato directo (15 diurnos y 5 nocturnos), éstos son liderados por un Jefe Coordinador permanente y volante. Toda la dotación cuantificada depende de los Planes y Programas Técnicos lineados desde la Dirección Nacional del Servicio Nacional de Menores con base funcional en la Ciudad de Santiago. Del total de **57 Funcionarios** que laboran en el Centro, mantienen una capacidad operativa en relación a educador/usuario de 1:1 (**0.93**) con población promedio de **31 jóvenes**, sin mujeres en el sistema antiguo antes de la promulgación de la Ley de Responsabilidad Penal Adolescente (1er. trimestre año 2007) y, del total de **64 funcionarios** la relación educador/ Usuario alcanza a 1:1 (**0.62**), **51 jóvenes** C.i.p. C.r.c. con mujeres incluidas (1er. trimestre año 2008). Asimismo, apoyan desde la perspectiva Profesional; 02 asistentes Sociales y 02 sicólogos como también en el programa del Conace. 06 profesionales y la Escuela formal de nivel Básico (1ro. a 8vo.) 07 docentes, con nivelación de Estudios Medios, dependiente del Municipio Local. Una vez en marcha la nueva Ley Penal Adolescente se incluyen nuevos profesionales de intervención como son 05 Educadores de Trato Directo y 02 encargado de casos. Todo el recurso humano involucrado no proviene de una formación Institucional, más bien a criterios de selección actualizados.

Dentro del primer trimestre del 2008 se considera para el funcionamiento del CIP. CRC. de Graneros una Población Promedio en 51 jóvenes menores de edad que fluctúan entre 14 a 18 años de edad, éstos corresponde a 32 masculinos – 02 femeninas del CIP. 17 masculinos – 01 femenina al CRC. Del sistema antiguo COD. CERECO a la fecha no Permanecen jóvenes. El Centro Considera una dotación de **64** funcionarios dependientes del Servicio Nacional de Menores y **36** de Gendarmería de Chile, **11** profesionales de instituciones relacionadas en los Planes de Intervención Individual, para los distintos servicios funcionales del Establecimiento. De éstos, la cantidad de **20** corresponden a Educadores de Trato Directo que permanecen en el



Servicio Régimen Interno diurno, **13** en labores nocturnas, y **04** funcionarias para la atención y cuidado de las menores mujeres.

El trabajo de los Educadores de Trato Directo se desarrolla al interior de las casas, canchas, salas de multiuso, gimnasio, patios, ellos permanecen 12 horas dentro del turno con vínculo directo educador-joven, sometido a las situaciones de vida de los menores que permanecen a su cuidado, los cuales les causan: aburrimiento agobiado por el encierro, cansancio por permanecer en un ambiente hostil, producido en las intervenciones donde intentan corregir los hábitos y conductas que les son propias de los usuarios del sistema cerrado e involucra situaciones como: agresiones físicas y verbales, desobediencias a la rutina implantada, ideaciones al suicidio, el problema sexual, enfermedades psiquiátricas etc. El desarrollo laboral se observa en un escenario adverso, muchas veces contra la voluntad del educador y que repercute en la calidad del trabajo.

En la actualidad no existe un proceso de formación para los funcionarios del centro, solamente capacitaciones propiciadas desde el Servicio Nacional de menores, ingresan al sistema por concurso público con un currículum relacionado y las validaciones de la Educación Pública o privada. Así, la desventaja operativa compromete las capacidades profesionales de los educadores de trato directo, hace que la experiencia se adquiera con el mismo ejercicio del trabajo y las capacitaciones que se van dando en el tiempo con la pertenencia a la Institución. Los factores enunciados merecen un análisis que involucran adversas repercusiones dentro del sistema; desgaste propios del vínculo del Educador con los jóvenes, la inseguridad por la conflictividad de la población atendida, el ausentismo laboral. Elementos todos que en distinta gradualidad comprometen el cambio esperado desde la puesta en marcha de la ley de Responsabilidad Penal adolescente y el rechazo de los Educadores de trato directo por la actual formación y capacitaciones que entrega el Servicio Nacional de Menores.

En cuanto a los actores sociales, corresponden a adolescentes que por resolución de Tribunales competentes se mantienen en resguardo legal, dentro de un sistema cerrado de permanencia, debiendo permanecer privados de libertad hasta que el Juez de Garantía o Juez del Tribunal de Juicio Oral en lo Penal dictan una sentencia. El primer periodo de ingreso al “Centro de internación Provisoria”, como imputado, puede extenderse hasta seis meses, y en el caso de dictarse sentencia para los adolescentes de entre 14 a 16 años puede llegar a una condena de hasta 5 años, y los mayores de 16 hasta 18 años de edad la penalidad puede extenderse hasta 10 años. Los jóvenes permanecen en un espacio físico acotado con normas y valores propios de las reclusiones distintas a las aceptadas en el medio libre. Por otra parte, la experiencia del personal de trato directo hace que conozcan la cultura a partir de la experiencia que ofrece el medio característico del recinto. En el caso de las duplas psiosociales mantienen formación académica formal de sus respectivas profesiones con aprendizajes directos de la experiencia adquirida con los jóvenes. En cuanto al personal Penitenciario a cargo de la seguridad, proviene de una formación Institucional de la Escuela de Gendarmería de Chile y su rol compete la seguridad perimetral, control de visitas, comisiones exteriores e intervención en eventos de crisis conductuales al interior del Centro.



Los jóvenes Infractores de Ley que ingresan al sistema, provienen de toda la jurisdicción de la Sexta Región y solo en algunos casos de los centros del Sename. de la Región Metropolitana o VII región en aquellos casos calificados “por medidas de seguridad extrema”. Los delitos de la población son de connotaciones públicas, calificadas y graves, dado a que los filtros de los programas de reinserción social permiten que los menos graves sean tratados en el sistema denominado semi – cerrados con medidas alternativas de intervención . De tal modo, la población de menores del CIP. CRC. de Graneros corresponde a una tipificación de alto perfil delictivo, con marcado daño social y familiar, en este escenario descrito aparece la apuesta técnica como modelo socioeducativo con componentes generales de responsabilización, reparación del adolescente, habilitación y proceso para la integración social. No obstante, las conductas disruptivas de los jóvenes comprometen códigos propios para su validación dentro del grupo de pares y en una constante donde ellos “intentan trasladar las rutinas callejeras al interior del centro”.

1.2.- Diagnostico del problema:

La implementación de la nueva Ley de Responsabilidad adolescente no cambia el escenario histórico de las problemáticas funcionales del Centro desde su puesta en marcha desde el año 2002, sosteniéndose una cultura laboral instaurada en los Educadores de Trato Directo que presentan reiterados ausentismos laborales con presentación de licencias médicas, ello recarga los servicios del personal presente, además, la labor se dificulta por la infraestructura existente que no es proclive al adecuado control de desplazamientos ni permite la adecuada segregación o segmentación de la población. De tal forma que prevalecen conductas callejeras de los jóvenes y los inapropiados desempeños funcionarios por parte de los Educadores de Trato Directo, quienes mantienen la responsabilidad del desarrollo de las rutinas diarias, no abocándose a los ejes de intervención técnica solo a contención que no conduce a la reinserción social.

En términos sociológicos, el lugar de emplazamiento del Centro, genera fenómenos sociales únicos, particulares, caracterizados por la disfuncionalidad que generan un espiral ascendente de conductas inapropiadas; las cuales son replicas de las conductas de los jóvenes en el medio libre, pero que afectan los comportamientos en los funcionarios, ello constituye la cultura laboral del centro de Graneros ex Antuhue y que desarrolla una inestabilidad directiva en el tiempo, que hoy se traducen en ocho directores de centro que dejan sus funciones por presiones del mismo personal. Los vínculos entre el personal del centro se observan con lazos de tipo familiar (hermanos, padres, parejas, primos, vecinos, etc.), conllevan a la construcción de lazos invisibles de lealtad, la mayor de las veces mal entendidas, que han ido permaneciendo las conductas inadecuadas y les llevan a desestabilizar el sistema en post de mantener la cultura que han creado, evadiendo responsabilidades con la presentación de licencias médicas, ausentismo laboral que conlleva a aminorar las capacidades de atención e intervención con los jóvenes, situación diagnóstica que podemos observar con el siguiente cuadro esquemático.



Figura N° 1:

Fuente: creación propia.

El foco de la atención del personal de trato directo, no se encuentra centrado en los jóvenes; sino más bien se observan en el perpetuar conductas que sólo contienen sin la válida intervención técnica. Frente a cualquier intento de la autoridad de generar límites y control, el sistema reacciona mediante medios ya probados, en busca de la recuperación de lo que denominan “el poder”. El cual intenta facilitar y perpetuar las conductas instauradas y validadas por el sistema reactivando el sistema gremial de las asociaciones de funcionarios.

Así en el centro, con bajo manejo y control de los jóvenes es justificada y validada entre los funcionarios; se altera la escala valórica aceptando conductas entre ellos, que desde el punto de vista psicológico resultan altamente contraproducente hacia jóvenes con perfiles conductuales de alta complejidad. Esto expone a los jóvenes continuamente a procesos inadecuados de socialización entre los que se entrelazan los comportamientos de calle: promiscuidad, tráfico, consumo de ilícitos, receptación de especies, desvalidación de los elementos escolares, etc. y los lineamientos técnicos que se intentan imponer es asumido por un número reducido de funcionarios, quienes además son aminorados por no hacerse parte de esta dinámica bajo la cual se manifiesta la cultura laboral predominante.

La conducta antes descrita ha ido “creciendo” en el tiempo, pues la historia del Centro les ha permitido permanecer impune frente a la gravedad de eventos que se han generado. La inestabilidad del sistema ha sido recurrentemente utilizada en beneficio de la perpetuación de libertades que han asumido como valederas dentro del sistema, y que un número importante de funcionarios válida y práctica. De hecho, el ausentismo laboral con justificación médica no ha



sido abordado por el nivel central, pese a estar debidamente informado y es un problema latente que afecta los lineamientos técnicos de intervención y no se producen los cambios esperados que establece la nueva Ley de Responsabilidad Penal Adolescente, cuyo alcance podemos observar en la gráfica siguiente:

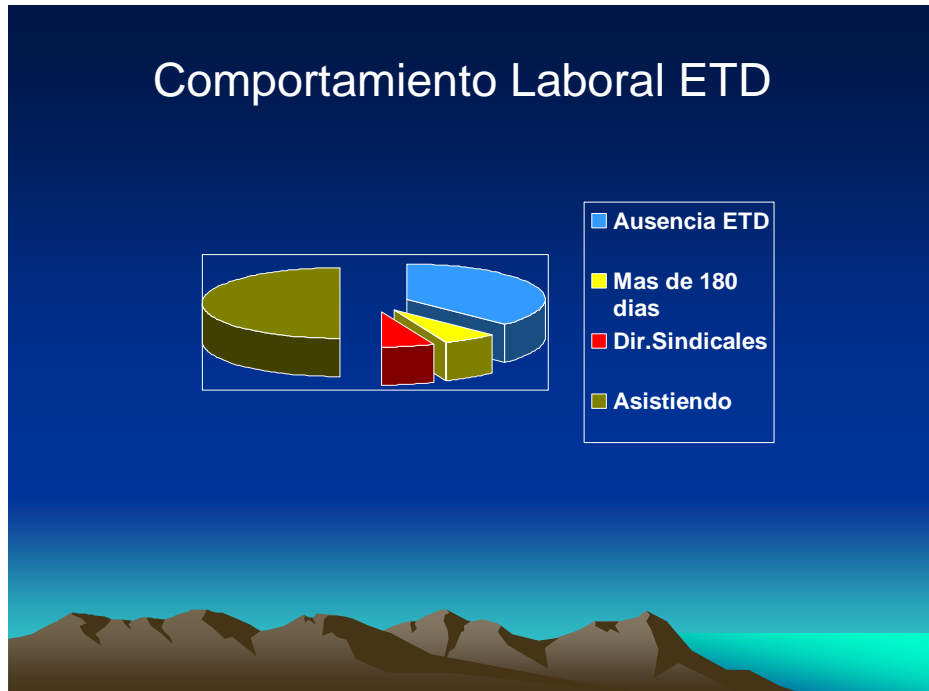


Figura N° 2 :

Fuente: creación propia.

Al incorporar personal nuevo al hoy CIP. CRC. de Graneros, ha sido posible contener temporalmente esta situación; sin embargo, los procesos de contaminación social, los largos períodos de permanencia a los cuales el personal que responde a sus turnos se ha visto expuesto, turnos sobre 36 horas; ha llevado a que parte de el contingente que se incorpora se haya contaminado de estas conductas, lo cual ha repercute negativamente en la calidad de la atención que se brinda a los jóvenes infractores de ley.

Aparece la dificultad de sostener una adecuada rutina con los jóvenes sin la debida calidad del personal de trato directo que no cuenta con la herramienta de la debida segregación y segmentación de la población ya que en la actualidad sólo esta comprometida la separación por sistema (CIP. CRC.), edad (sólo en permanencia nocturna) y sexo. Todo ello es inconducente establecer talleres apropiados con un personal sin compromiso y a cargo de 17 jóvenes por casa, es complicado el trabajo cuando el centro de atención esta focalizado en las conductas de los adultos y no en el joven. No es propicio reinsertar con Educadores de Trato Directo que omiten y/o facilitan el consumo de fármacos, alcohol, diluyentes, neopren y otros a jóvenes a su cargo; suma a ello que la reinsertión social es coartada cuando los puestos claves de un Centro que involucra a Educadores y Coordinadores son ocupados gremializando los servicios y no para articular y operacionalizar un sistema.



Compromete una incompatibilidad en la aplicación de ejes técnicos cuando los propios Educadores de Trato Directo no se comprometen con el funcionamiento ni prestan la colaboración necesaria a la escuela Municipal interna de funcionamiento y le otorgan el carácter marcado de voluntariedad a los procesos de los usuarios. El hecho de acceder a favores mal entendidos para que los jóvenes no los delaten en sus conductas o simplemente mantenerlos tranquilos.

De las formas descritas se entraba el liderazgo de los Directivos del Centro en forma histórica cuando la asignación de poder es difusa y actúa en forma paralela, situación que genera pugnas por lograr imponer las malas prácticas y el desorden funcional y administrativo. Esto ha sido histórico en el ex Centro Antuhue. En atención a los síntomas enunciados que mantiene su base en la presentación de licencias médicas que imposibilitan la instauración adecuada de una rutina técnica en el sistema por la falta de personal y su cultura instaurada. Al verse sobrecargado el sistema de turnos definido en el centro podemos observar sus características acorde a la siguiente distribución:

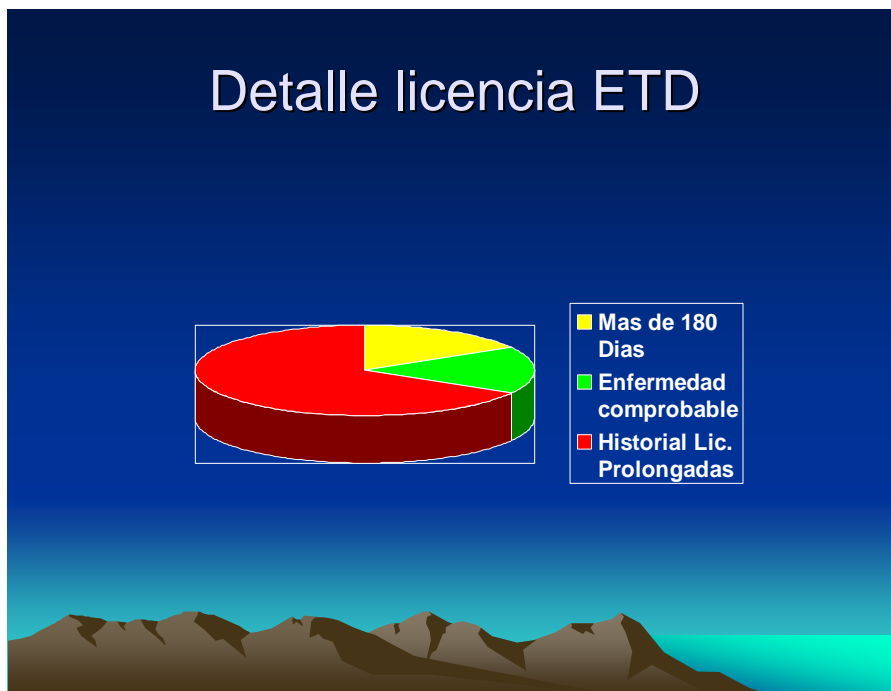


Figura N° 3:

Fuente: creación propia.

- a) **de larga duración**, con más de 180 días; que involucran a un número importante de funcionarios quienes sin mediar enfermedad de gravedad que justifique lo prolongado del reposo, presentan licencias multidiagnósticas.
- b) **licencias de más de 100 días pero menos de 180 días**; que si bien no son objeto de sanciones desde el punto de vista administrativo, generan grandes inconvenientes en el diseño de turno, pues implican no contar con funcionarios hasta por más de tres meses, sin la



posibilidad de reemplazo del cargo, por ser presentadas por períodos inferiores a los treinta días.

- c) **licencias de corta duración** (2 ó 3 días) que sólo persiguen no concurrir a turnos asignados, que generalmente no son informadas a jefaturas directas, generando inestabilidad de los turnos y que tienden al aumento en fechas posteriores al pago de remuneraciones.
- d) **Inasistencias injustificadas**, personal que inasiste a sus funciones, sin previo aviso o regularización administrativa y que cruza todos los estamentos del centro desde equipo profesional a auxiliares.

El Centro de Graneros si bien cuenta con personal de altas capacidades, también existe un foco que se caracteriza por el desacato recurrente a las normativas administrativas y técnicas; esta situación se arrastra desde el inicio de funcionamiento del centro, **pero ha causado mayor impacto con la implementación de la Ley N° 20.084**, donde han emanado nuevas normativas de trabajo tanto para el personal del Servicio Nacional de Menores para trabajar conjuntamente con el personal de Gendarmería a cargo de la Seguridad del recinto privado de libertad.

Este tema resulta no menor, pues es en este punto donde se generan las mayores fricciones del sistema, especialmente a nivel del trato directo, donde conductas de desacato generan inmediato impacto en la población atendida.

Si tomamos en consideración el análisis efectuado de la historia del centro Graneros, es aquí donde se establece el primer problema, puesto que para lograr instalar una rutina técnica de calidad; al estar los funcionarios centrados en el sí mismo, difícilmente van a poder implementar las indicaciones a la luz de las necesidades del sujeto de atención.

Además la indisciplina funcionaria en el Centro tiene dos aristas: la ligada al cumplimiento de normas y deberes propios de la labor asignada y la ligada al mantenimiento de una conducta moral proba al interior del lugar de trabajo. Ambas temáticas sin las correcciones o sanciones que reviertan las conductas laborales. Dado a que se ha visto debilitada la aplicación del reglamento de calificaciones y la información canalizada al nivel Central.

Las mayores dificultades se asocian al segundo punto: Mantener una conducta moral proba al interior del lugar de trabajo; este problema, al igual que la inasistencias justificadas con licencias médicas, cruza todos los estamentos, observándose en el interior abandono recurrente de funciones, especialmente en personal de trato directo con los jóvenes; los cuales abandonan su lugar de trabajo para concurrir a reuniones sociales que se gestan en lugares distintos al asignado (especialmente en la noche), situación que expone a los jóvenes a eventos de alto riesgo. Así también se han detectado consumos de sustancias prohibidas al interior del anillo de seguridad por parte de los jóvenes sin las actuaciones diligentes de los funcionarios a cargo, personal que concurren a cumplir labores bajo los efectos del alcohol, establecimiento de vínculos afectivos entre funcionarios con manifestaciones amorosas dentro del lugar de trabajo y en ocasiones frente a los jóvenes. Este punto resulta extremadamente delicado toda vez que los



jóvenes han referido en numerosas ocasiones y en eventos de crisis episodios donde han sorprendido a los Educadores manteniendo relaciones amorosas en horario de trabajo con personal del sistema femenino, situación que no han querido formalizar por temor a represarías de parte de los adultos a su cargo. Por otra parte por medio del sistema de tecno - vigilancia instalado, es posible contar con imágenes de funcionarios de trato directo, fuera de sus lugares de trabajo, junto a las funcionarias del sistema femenino en actitudes que no corresponden a su labor asignada, las cuales han sido informadas a niveles superiores para su evaluación.

También es posible detectar en los procedimientos rutinarios, la presencia de alcohol y otros ilícitos, los cuales son ingresados con presunciones fundadas mediante los funcionarios para pago de favores con los jóvenes; se ha detectado entrega de dinero, golosinas y cigarrillos en abundante cantidad, con el fin de lograr un acercamiento inapropiado, que permita que los jóvenes no expongan a los funcionarios que incurren en indisciplinas. Situaciones que dan cuenta de hechos no debidamente abordados.

Mediante una práctica centrada en la prevención conjuntamente con Gendarmería se ha logrado erradicar de alguna manera el uso de los jóvenes en situaciones de crisis del sistema; sin embargo, se ha detectado recurrentemente la facilitación de medios para que los jóvenes accedan a fármacos, diluyentes, pinturas, alcohol etílico, alcohol e incluso marihuana, con el fin de generar desordenes y daño a la propiedad fiscal, que justifiquen el caos y desorden dentro de la rutina, escuela y talleres implementados. En ocasiones, también se apela a los vínculos emocionales, establecidos con los /las jóvenes, con el fin de conseguir el silencio frente a las conductas inadecuadas. Conductas inapropiadas informadas, sancionadas que no han sido revertidas en su conjunto.

El hecho que no existan las marcaciones debidas de los límites entre Educadores y Jóvenes, gatilla a problemas conductuales que sobrepasan los niveles del adecuado control. Por ende, se requieren intervenciones constantes del personal de Gendarmería para resguardar el orden, practicar registros y allanamientos y derivar a los disruptores a la sala de tratamiento especial, este círculo de acción se ha tornado una práctica recurrente que da cuenta de un funcionamiento operativo deficiente por parte del Servicio Nacional de Menores que muestra como resultado la inadecuada intervención de los jóvenes afectando la reinserción social de éstos. Como podemos captar el problema del recurso humano asociado a la intervención técnica no aplicada y la infraestructura conllevan a que en la práctica el modelo aplicado no concuerde con los lineamientos legales de la nueva Ley de Responsabilidad Penal Adolescente. Atendido ello observamos en la gráfica la relación de causalidad de las situaciones problemas expuestas:



Figura N° 4:

Fuente: creación propia.

El comportamiento de algunos funcionarios con evidente ausencia de control de los Educadores de Trato Directo ha propiciado que los jóvenes no les asignen autoridad y no se vinculen con ellos desde la perspectiva del respeto y de la ascendencia asignada en el acompañamiento de los procesos. En ocasiones, al permanecer al cuidado de estos funcionarios, se revelan manifestando desacato a la rutina y la autoridad.

Si bien en el Centro de graneros se ha logrado instalar una rutina de trabajo con los jóvenes, sin embargo aparecen dificultades afectada por factores externos, relacionados con el número de funcionarios con que se cuenta, con la finalidad de apoyar tanto la escuela, eje central de la rutina de de trabajo; y los talleres preelabórales, pues se requiere de Educadores de Trato Directo que favorezcan y orienten a los jóvenes al interior de aulas y salas taller.

En ellos las principales dificultades han sido la indisciplina funcionaria y la ausencia de referentes para actuar como modelos de conducta frente a los jóvenes.

La infraestructura del centro de Graneros, al ser pequeña y escasamente operativa, se transforma en elemento que afecta los fenómenos psicológicos propios de la conducta adolescente. Sabido es que la etapa de adolescencia se caracteriza por la necesidad de experimentar la libertad y la búsqueda permanente de identidad. En Graneros existe escaso espacio para disminuir factores de prisionización, el centro en si, compuesto en su mayoría en hormigón armado y los espacios reducidos aumentan la sensación de encierro. Esto confabula



con las necesidades adolescentes, quienes frecuentemente reaccionan con violencia y hostilidad frente a un hábitat deficitario.

Existe permanentemente la necesidad de rebelarse y evadirse del sistema en que se encuentra inmerso, situación que es favorecida por las conductas irresponsables de adultos, que fácilmente son aceptadas y aprovechadas por los adolescentes.

El emplazamiento del Centro afecta permanentemente con los jóvenes, pues se ven impedidos de escuchar sonidos a los cuales están acostumbrados y que le conectan con la ciudad y con su entorno; aumentando la sensación de soledad y alejamiento de las cosas que le resultan importantes.

El joven intenta trasladar su rutina callejera habitual al centro, situación que debiera ser impedida por una rutina que favorezca la responsabilización y la reinserción; sin embargo, en ocasiones la conducta adulta refuerza su comportamiento de calle y afecta la escala valórica que se encuentra en desarrollo, sucediendo la ocurrencia daños a propiedad fiscal, motines, riñas, desordenes, daños menores, agresiones, auto - agresiones. Así los intentos de validación mediante agresiones físicas ante un sistema que le es hostil; privilegio de la ley del más fuerte, favorecida en ocasiones por adultos.

Los jóvenes en Graneros intentan replicar conductas aprendidas en su entorno, buscan validarse ante sus pares; estas conductas debieran ser moldeadas por el equipo a su cargo, pero producto del perfil del ETD del centro, la mayor parte del tiempo se ven expuestos a refuerzos inadecuados y a factores que promueven estas conductas, como una manera de controlar grupo y el sistema, así se vulnera aún más al más débil, prevaleciendo la ley del más fuerte.

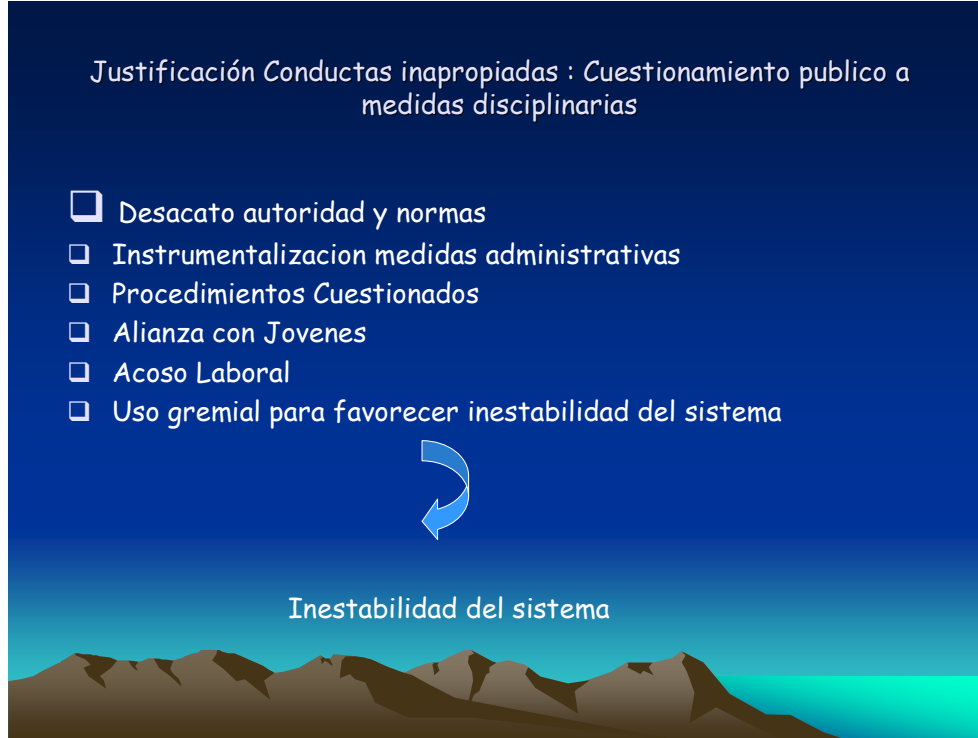


Figura N° 5

Fuente: creación propia.

Respecto de la Infraestructura, la construcción del Centro en un cerro en forma de terrazas que dificulta su ampliación y favorece la contaminación acústica y visual, impidiendo una real segregación entre las diferentes casas.

Techos Inflamables, superficie pedregosa: materiales utilizados en su reparación resultan 100% inflamables en las techumbres que ha servido para activan desordenes y motines. Además, la superficie de los terrenos pedregosa facilita el lanzamiento de piedras en eventos disruptivos.

Espacios pequeños e inadecuados: casas de 133 metros cuadrados, diseñadas para 16 jóvenes; lo cual implica hacinamiento y riesgo de irritación en los jóvenes quienes perciben disminuido su espacio de circulación.

Ausencia de segregación efectiva: la distribución de espacios y casas en el centro de Graneros, impide que los jóvenes puedan ser separados de acuerdo a perfiles conductuales y de acuerdo a lo establecido en la ley N° 20.084. Los espacios de circulación son comunes, sólo existe un área destinada a escuela, los lugares para taller son insuficientes, los espacios de visita son los mismos espacios destinados a deportes, no existe segregación; femenina, tipificación delictiva, beneficios, salud etc..

Es por medio de lo expuesto en los párrafos anteriores, que se observa que en la implementación de la nueva ley de responsabilidad penal adolescente no se ha logrado cumplir a cabalidad con las orientaciones técnicas que enmarcan este proyecto; ya que estas buscan la inserción social de los



adolescentes por medio de la aplicación del modelo socio educativo y sus ejes directrices que se refieren a la responsabilización, reparación, habilitación e integración social de los adolescentes, tanto en la dimensión individual, familiar y socio-comunitaria.

1.3.- Justificación del estudio.

El antiguo sistema de protección y justicia de menores de edad, regido por la Ley de menores del año 1928, asume la protección y no la existencia de una infracción penal, aplicando al adolescente la declaración del discernimiento, donde no se asume la existencia de la infracción y en aquellos que son declarados con discernimiento permiten su enjuiciamiento, condenados como adultos y reciben penas que no respetan su condición de personas en desarrollo.

La Convención de los Derechos del Niño (CDN), produce un quiebre con las visiones tradicionales sobre la infancia y la adolescencia. Frente a la incapacidad jurídica, consagrada por siglos en los enfoques tradicionales, levanta como exigencia a ser implementada como política de Estado, el reconocimiento pleno de derechos, más aún, establece que, dado el proceso de desarrollo en que este/a se encuentra y dado que, el niño/a debe estar plenamente preparado/a para una vida independiente en sociedad, se requiere de “cuidados y asistencia especiales”. Al mismo tiempo, considerar al niño/a y adolescentes como sujeto implica, desde la Convención, reconocer en estos sus potencialidades y capacidades, rompiendo la lógica histórica de la “minoridad”, como una visión que desvaloriza esta etapa de desarrollo. De esta manera los niños/as tienen derecho a expresar su opinión, a ser escuchados, a tener sus propias creencias, a asociarse libremente, a que no se ejerza injerencia arbitraria o ilegal en su vida privada.

Este criterio, implica una exigencia en los métodos de trabajo, respecto a visualizar desde la realidad de ese sujeto (de la situación particular que vive y de los recursos con los que cuentan más que en sus carencias), las acciones que sean necesarias de desarrollar hacia los otros sujetos comprometidos, nos referimos en particular a la familia y a otros adultos significativos, a los pares y a las comunidades de las cuales hacen parte. Sin embargo, ello implica conocer el trabajo práctico de los Educadores de trato directo, quienes mantiene la responsabilidad directa y son los operadores del sistema.

Es interesante observar el aporte actual de la alianza Sename - Gendarmería como eje de intervención de los jóvenes infractores de ley, dado que son dos Instituciones que concentran esfuerzos en la interconexión que permita la seguridad del sistema como la reinserción social que abocan los diferentes lineamientos técnicos que en algunos aspectos se cruzan con decisiones políticas que repercuten en el funcionamiento y resultado del sistema.

El compromiso de la política pública del Estado de Chile se encuentran contenidos en la Convención de los Derechos de los niños, la que detalla los derechos de los jóvenes Infractores de Ley. El cambio de visión que ha introducido respecto de ellos radica en la importancia de la educación y la convivencia familiar, aspectos que hacen necesario un vuelco en la implementación de políticas sociales que permitan cumplir cabalmente funciones de protección y socialización que tiendan cada día mas a visualizar al joven como un verdadero ciudadano. De



ahí nace la necesidad de observar las distintas posturas de los diversos actores del sistema cerrado en donde permanecen los Infractores de Ley Penal. Por ende, el estudio es un aporte Inter. Institucional Gendarmería – Sename , a objeto de conformar nuevas rutinas de trabajo para el enfoque disciplinario que permita introducir adecuadamente los ejes técnicos de Intervención.

Hoy con la implementación de la ley N° 20.084 (Ley de responsabilidad penal adolescente), y de acuerdo a lo señalado en el artículo 17 de esta, la internación en régimen cerrado con programa de reinserción social importará la privación de libertad en un centro especializado para adolescentes, bajo un régimen orientado al cumplimiento de los objetivos previstos en el artículo 20 de esta ley que señala: “Las sanciones y consecuencias que esta ley establece tienen por objeto 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”. El estudio realiza la observancia Legal para conocer la respuesta operativa que se traduce en las dinámicas funcionales de los planes de Intervención individual y conductas colectivas que muestran los adolescentes Infractores de Ley para poder pronunciarse sobre la reinserción social del actual sistema. Desde esa mirada, enriquecer el conocimiento del tesista como servidor público vinculado a la temática expuesta y poder participar en mejorar procesos de intervención.

En virtud de ello, “dicho régimen considerará necesariamente la plena garantía de la continuidad de sus estudios básicos, medios y especializados, incluyendo su reinserción escolar, en el caso de haber desertado del sistema escolar formal, y la participación en actividades de carácter socioeducativo, de formación, de preparación para la vida laboral y de desarrollo personal. Además, deberá asegurar el tratamiento y rehabilitación del consumo de drogas para quienes lo requieran y accedan a ello” (Artículo 17). Desde esta perspectiva resulta importante visualizar el trabajo de los Educadores de Trato Directo, sus alcances y debilidades , a objeto de proponer un mejor sistema de trabajo.

La puesta en marcha de la nueva ley de responsabilidad penal adolescente acusa diferentes problemáticas político-técnico, de hecho este instrumento legal se aplazó un año para su entrada en vigencia y una vez que se inicia aparecen diferentes síntomas de conductas disruptivas al interior de los centros con acciones gremialistas de los trabajadores de Sename. por una mejor estabilidad y demandas laborales. Dentro de ese contexto no está ajeno el CIP. CRC de Graneros que compromete un funcionamiento de difícil intervención y con lenta estabilización para traspasar las barreras de las dificultades que son enfocadas a insatisfacciones laborales de los educadores de trato directo.

Si bien es cierto se cuentan con los instrumentos legales, estos apuntan a un objetivo común, sin embargo los funcionarios del Servicio Nacional de Menores plantean una desventaja para el logro de los resultados, puesto que no cuentan con las necesidades básicas para desarrollar los objetivos que plantea la ley, de ahí que aparecen disconformidades entre los trabajadores que los hace resistentes al cambio que necesita bases causales para las correcciones necesarias del sistema.



Consabido es que el recurso máspreciado las organizaciones son las personas para el desarrollo que se espera, de ahí que en este caso nos concentramos en los funcionarios de trato directo como responsables importantes de la moldeación conductual de los Infractores de Ley, haciéndose necesario conocer el perfil funcionario y la aplicación de las metodologías de trabajo. Enfrentada la realidad practica con pocos estudios anteriores sobre el tema, hace importante explorar y describir la problemática con los diferentes actores que componen el sistema con un enfoque hacia el educador de trato directo como un pilar fundamental en el trabajo directo con los usuarios. La intervención Técnica depende de la estructura directiva y desde esa óptica es inevitable conocer el porqué de la resistencia al cambio de los Educadores de trato directo para plantear un marco regulador profesional. Como se ha planteado se debe conocer las causales de la resistencia al cambio sus implicancias que permitan proponen un mejoramiento al actual sistema de trabajo, esto sea establecido hasta sus efectos conclusivos. Esa linealidad de la tesis sea un aporte como estudio para la Universidad, con el propósito sea considerada para las capacitaciones del Personal del Servicio Nacional de Menores y Gendarmería.

1.4.- Preguntas de la directriz del problema

¿ Cuáles son los factores que influyen en que los Educadores de Trato Directo sean resistentes al cambio para la implementación requerida en la puesta en marcha de la nueva Ley de Responsabilidad Penal Adolescente?

1.5 OBJETIVOS

Objetivo General

Identificar los factores que inciden en la resistencia al cambio de los Educadores de Trato Directo del C.I.P. C.R.C. de Graneros en el nuevo escenario de la Ley de Responsabilidad Penal adolescente.

Objetivos Específicos.

- a) Conocer la estructura organizacional y el régimen laboral que afectan la salud física y mental del educador de trato directo.
- b) Identificar los motivos de la resistencia al cambio del recurso humano que ejecuta los procesos con los Infractores de Ley.
- c) Conocer el marco regulador profesional para la efectiva operatividad del sistema en relación a los lineamientos técnicos de la nueva Ley de Responsabilidad Penal Adolescente.



d) Identificar el o los sistemas de trabajo técnico de los Educadores de Trato Directo que se aplican a los adolescentes Infractores de Ley.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Intervención formativa de los adolescentes; marcos normativos, resistencia al cambio y clima organizacional.



2.- INTERVENCION SOCIO – EDUCATIVA DE LOS ADOLESCENTES.

2.1.- Antecedentes para el desarrollo del estudio:

Centro Privativo de libertad “Antuhue”:

La Investigación se realiza en el Centro CIP. CRC. de Graneros denominado Antuhue por la denominación, este es el Universo físico, cuenta con una superficie de 3.598 metros cuadrados construidos sobre una superficie de 25.474 metros cuadrados, inmueble ubicado en apartado rural, distante a seis kilómetros de la Ciudad de Graneros, con dirección en la calle Los Romeros, Sector La Soledad s/n – Antuhue. El CIP. CRC. de Graneros inicia su funcionamiento en Noviembre del año 2002 con capacidad de albergue para 112 jóvenes, distribuidos en 07 casas. El funcionamiento compete al Servicio Nacional de Menores para la intervención y, la reinserción social de los jóvenes infractores de Ley. La seguridad de esta a cargo de Gendarmería de Chile, definida en una guardia perimetral, comisiones exteriores de menores, control visitas y la intervención de eventos críticos al interior del régimen interno.

El tema abordado contiene instrumentos Legales de apoyo en los canales oficiales del Servicio Nacional de Menores, incluye La Ley de Responsabilidad Adolescente y Reglamento de aplicación. Aún así, el desarrollo del presente trabajo de Investigación esta guiado en el aspecto metodológico por las observaciones prácticas dentro del sistema que está reflejado en las entrevistas del Recurso Humano Institucional denominado claves y referentes directos De tal forma, se han estructurado y orientados los contenidos con los distintos actores que conforman la organización. Haciendo presente que el tema no tiene antecedentes formales anteriores, por ende, son utilizadas las fuentes primarias directas, contenidas en las entrevistas con preguntas cerradas o dicotómicas, y las denominadas de opinión consultadas a 20 Educadores de trato directo y 07 directivos, que conforman los profesionales del Centro. En ello cobra vital relevancia el trabajo de los Educadores de Trato directo que promueven las rutinas diarias conjuntamente con profesionales psico - sociales, a través de la participación del joven para el desarrollo integral dentro de un sistema cerrado con la responsabilidad en la preparación del egreso hacia el medio libre.

2.2.- La Estructura Organizacional:

La Ley 20.084, en su artículo N° 42, entregó a SENAME la responsabilidad de la administración de esta sanción en forma directa y permanente al personal de la Institución dentro del marco de derechos y garantías de la ejecución expresadas en el párrafo 2, art. 49, a saber:

- a) Ser tratado de una manera que fortalezca su respeto por los derechos y libertades de las demás personas, resguardando su desarrollo, dignidad e integración social;
- b) Ser informado de sus derechos y deberes con relación a las personas e instituciones que lo tuvieren bajo su responsabilidad;



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

Dadas las características especiales de los jóvenes insertos en el sistema CIP-CRC, baja escolarización, provenientes de familias disfuncionales disgregadas, consumidores de alcohol y drogas, bajo nivel socioeconómico con características de marginalidad y exclusión social, sobre ellos se pronuncia la nueva Ley de responsabilidad penal adolescente. Desde el punto de vista jurídico se establecen lineamientos claros con propósitos acotados y establecidos que guardan relación con la reinserción social de los jóvenes privados de su libertad. Para ello el sistema de funcionamiento sostiene que para devolver a los infractores de ley a la sociedad libre con nuevos instrumentos que les permitan desenvolverse y desarrollarse de mejor manera al medio libre, así no volver a delinquir y construir una sociedad más justa y segura se necesita de recurso humano que este capacitado para cumplir con las siguientes funciones:

- Revisar y analizar antecedentes en el proceso de ingreso.
- Participa de la evaluación inicial (evaluación diagnóstica) para la elaboración de PII (Plan de intervención individual), en las dimensiones individual, familiar y social-comunitaria.
- Responsable del cumplimiento del plan de actividades diario programado para cada casa.
- Colabora en el diseño, ejecución y seguimiento de los objetivos planteados en los PII de cada adolescente.
- Acompaña la asistencia y motiva la participación del adolescente en las actividades del programa socioeducativo del Centro.
- Implementa talleres grupales de carácter formativo (derechos, sexualidad, responsabilización, desarrollo personal, etc.)
- Observa y registra de manera diaria las situaciones más relevantes que se suceden en la convivencia diaria de cada casa
- Contribuye en su acción cotidiana, a la labor formativa-educativa de cada joven, lo anterior a fin de avanzar en los niveles de responsabilización que cada joven debe desarrollar respecto del ilícito que se le imputa o por el cual fue sancionado.
- Contribuye en su acción cotidiana, a la labor formativa-educativa de cada joven, tendiente a habilitarlo de manera positiva para su posterior reinserción social.



- Observa y registra de manera diaria los avances o dificultades detectadas del joven en la consecución de los objetivos de su PII.
- Resguarda y propicia el respeto por aspectos normativos en la convivencia diaria e interviene en situaciones de conflicto.
- Participa del Comité de Disciplina.
- Acompaña y supervisa a los jóvenes en actividades recreativas, culturales o formativas.
- Retroalimenta el diseño y las estrategias de trabajo del programa de reinserción social.
- Participa de reuniones quincenales 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 PII.
- Realiza propuestas para abordar y/o superar las dificultades detectadas y también para mantener y/o consolidar los logros alcanzados.
- Apoya a los jóvenes de su casa en el desarrollo de las actividades escolares y refuerza la adquisición y consolidación de los aprendizajes.
- Colaborar en la elaboración del proyecto de funcionamiento del Centro a partir de su experiencia de intervención directa.

El Servicio Nacional de Menores, y en consecuencia el CIP. CRC. de Graneros, orientado a cumplir con las normativas de calidad, el modelo de competencias laborales implementados en la política de Estado, y por sobre todo, preocupado por la calidad del trabajo que se realiza, considera necesario, importante y urgente, el reforzar aspectos de las competencias conductuales de sus trabajadores, lo que ha originado un desgaste importante entre sus componentes, y lo que finalmente se concretiza en estados reiterados, permanentes y latentes de estrés en sus funcionarios, evidencias explícitas de los registros de licencias médicas y las consecuencias poco favorables por la recarga laboral, con un personal limitado, ausente y desgastado. Como consecuencia existen las dificultades comunes a todas las organizaciones que atraviesan por un periodo de “cambio” hacia la modernización.

- **La cultura organizacional y Proceso de cambio:** En este sentido, la comprensión de la cultura organizacional y el proceso de cambio tiene que ver con la capacidad de las personas para desarrollar un clima de aprendizaje permanente. La cultura organizacional propicia el cambio es el aprendizaje y desarrollo continuo de nuevas capacidades para realizar más y mejores prácticas laborales. La cultura del Centro es tradicional, se caracteriza por el apego al status quo, siendo el mayor desafío mover esa cultura a una que valore el desarrollo continuo del aprendizaje y validación de procesos en base a la conformación de indicadores que den cuenta de la experiencia que se va gestando. La cultura se relaciona con la comprensión y cuidado del ambiente laboral o clima laboral, un factor que se encuentra subyacente a todo proceso de cambio cultural. El clima de la organización influye en la motivación de las personas, el desempeño, formas de relacionarse con otras entidades, etc.. Las organizaciones tienden a atraer y conservar a las personas que mejor reaccionan o se adaptan a su clima y tienden a deprimir o bajar la iniciativa y entusiasmo de nuevos integrantes. Una frase que refleja esta cultura (CIP. CRC. Graneros es “ siempre se ha hecho así”.



- **Climas laborales:** La interrelación entre los Educadores de Trato Directo corresponde a un grupo de trabajo disperso que no posee un objetivo claro, común hacia la consecución de metas definidas. Por cuanto aparecen falta de líderes consecuentes con las definiciones de la nueva Ley de Responsabilidad Penal Adolescente. El hecho que exista la resistencia al cambio, los Educadores de Trato Directo se desafilian de la Organización no presentando un sentido de pertenencia, y ante cualquier opinión o declaración manifiestan su descontento y desaprobación de los lineamientos generales del servicio que lo observan cupular y se sienten lejanos. Ello los hace dispersos no pudiendo conformar un real equipo de trabajo. Al no aparecer una conformación de equipo de trabajo, las relaciones entre los componentes no es cohesionada que dificulta el trabajo entre las distintas áreas del sistema, generándose incluso rivalidades al no aparecer indicadores claros y definidos para el fin último que es la reinserción social de los jóvenes.

- **Resistencia al cambio:** Es una reacción humana normal a considerar cuando se vienen procesos de cambio, por lo que los Líderes deben enseñar a otros “ a aprender” y ha creer en los desafíos Cuando un cambio no funciona y no es practicado, puede deberse a que la innovación fue tácitamente aceptada, pero no es utilizada, existe indiferencia por parte de ciertos grupos, se ridiculizan las innovaciones y se esfuerzan por anular los cambios. Los individuos se resisten a las innovaciones por ansiedad e inseguridad; temor de asumir riesgos con los cuales no están familiarizados, el temor de tornarse prescindible en su cargo por efectos del cambio, temor de no ser capaz de desarrollar nuevas funciones o adquirir nuevas habilidades, perder influencia en decisiones en relación a su nivel, reducción de prestigio o reputación. Dentro del escenario del CIP. CRC. de Graneros, influye considerablemente la edad de los Educadores de Trato Directo, es decir aquellos con edad superior a 35 años son más resistentes al cambio y esta directamente relacionado con la mayor permanencia dentro del sistema y aquellos de menor edad o recién incorporados se ven sobrepasados y se contaminan con las conductas del personal más antiguo. También se ha podido observar que de contratarse funcionarios técnicamente habilitados, éstos caen en frustración y en vez de aplicar sus conocimientos y experticia utilizan por el contrario los mecanismos laborales presentes.

La capacidades técnicas se tornan deficientes como herramientas incorporadas al trabajo, es decir, el desarrollo laboral no es consecuente con una formación o capacitación acorde a la exigencia profesional que se aboca a la reinserción social de los adolescentes, al aparecer variables representativas a la resistencia al cambio esperado, aparecen niveles con conductas rígidas que tienden a avalar pequeños conocimientos prácticos para encubrir la falta de experticia técnica, evidenciándose mecanismos de defensas como son; evadir responsabilidad, externalizar las culpas, y obstinación. Todos estos elementos que no son capaces de dar respuestas a las exigencias, aparece la ausencia laboral con las reiteradas presentaciones de licencias médicas, que también son presentados por un aprovechamiento del funcionario y por la sobre carga laboral.

Sobre la resistencia al cambio aparece la intervención de la estructura orgánica representada por las diferentes jefaturas, las cuales influyen directamente al no abocarse a las reales causales y en el caso de la Dirección del Centro desarrolla sus competencias



administrativas y técnicas como canalizadores de la propuesta y decisiones descendientes de la Dirección Nacional del Servicio, sin hacer una evaluación previa del clima laboral y de las necesidades de los funcionarios, de ahí que se genera una resistencia a los lineamientos del nivel central que representadas a través de las distintas asociaciones de funcionarios.

2.3.- Marco Legal

Marco Normativo del Servicio Nacional de Menores:

El marco normativo del Servicio Nacional de Menores está compuesto por diversas normas, de distinto carácter jurídico, que abarcan desde normativa internacional, pasando por leyes propiamente tales, hasta disposiciones reglamentarias.

Cabe recordar que, desde el año 2000, el Gobierno de Chile ha impulsado, a través del Ministerio de Justicia y el Servicio Nacional de Menores, una reforma al sistema de atención a la infancia en Chile, la que ha contemplado un conjunto de iniciativas legislativas, administrativas e institucionales a fin de adecuar el actual sistema de protección a la Convención sobre los Derechos del Niño.

En el ámbito legislativo existen hoy importantes avances. Se han aprobado diversas leyes que han tenido por objeto enmendar la Ley de Menores, entre las que se encuentran la Ley N° 19.806, de Normas Adecuatorias a la Reforma Procesal Penal que modificó la ley N° 16.618, la Ley N° 20.084 que establece un sistema de responsabilidad de los adolescentes por infracciones a la ley penal, publicada en el diario oficial el día 7 de diciembre del año 2005 y la ley N° 19.968 que crea los Tribunales de Familia publicada en el Diario Oficial el día 30 de agosto del año 2004. Asimismo, se encuentra en actual tramitación en el Congreso Nacional un proyecto de ley sobre protección de derechos de la infancia y adolescencia, ingresado por primera vez el 7 de julio del año 2004, posteriormente retirado el 13 de enero de 2005 y reingresado con modificaciones con fecha 19 de enero del año 2005, y se encuentra vigente la ley N° 20.032 que establece un sistema de atención a la niñez y adolescencia a través de la red de colaboradores del Servicio Nacional de Menores, y su régimen de subvención, publicada en el Diario Oficial del 25 de julio del año 2005. Del diseño original del proceso de adecuación aún se encuentra pendiente la Reforma Orgánica del Servicio Nacional de Menores y su Ley de Plantas.

Normas internacionales:

Dentro de la normativa internacional, cabe destacar la Convención sobre los Derechos del Niño que fue aprobada por nuestro país a través del Decreto Supremo N° 830 del Ministerio de Relaciones Exteriores del año 1990. Este texto internacional marca el cambio de paradigma entre el modelo tutelar y el de protección integral de derechos, reconociendo a los niños como sujetos



de derechos, esto es, como sujetos que por el sólo hecho de ser tales pueden exigir determinados comportamientos por parte de agentes públicos o privados.

Es a partir de este texto legal que debe adecuarse el actuar del Estado en relación a los niños y las niñas y, específicamente del Servicio Nacional de Menores. Posteriormente, el año 2003, a través del Decreto Supremo N° 225 del Ministerio de Relaciones Exteriores, se aprobó el Protocolo Facultativo de la Convención sobre los Derechos del Niño relativo a la Venta de Niños, la Prostitución Infantil y la Utilización de Niños en la Pornografía.

Por su parte, en materia de adopción internacional, el año 1999 se aprobó a través del Decreto Supremo N° 1215 del Ministerio de Relaciones Exteriores la Convención sobre Protección de Niño y Cooperación en Materia de Adopción Internacional, la que tiene por objeto establecer garantías para que las adopciones internacionales tengan lugar en consideración al interés superior del niño y al respeto a los derechos fundamentales que le reconoce el derecho internacional; instaurar un sistema de cooperación entre los estados contratantes que asegure el respeto de dichas garantías y, en consecuencia, prevenga la sustracción, la venta o el tráfico de niño; y, asegurar el reconocimiento en los Estados contratantes de las adopciones realizadas de acuerdo al Convenio.

Para la ejecución de este Convenio, el Servicio Nacional de Menores fue designado como Autoridad Central de Chile y, en esta calidad le corresponde la cooperación con las distintas autoridades centrales y la promoción de la colaboración entre las distintas autoridades competentes para asegurar la protección de los niños y alcanzar los demás objetivos del Convenio.

Por último, cabe hacer presente que en materia de responsabilidad penal adolescente también deben considerarse otros instrumentos internacionales tales como las Reglas Mínimas de las Naciones Unidas para la administración de la justicia juvenil (Reglas de Beijing), las Reglas de las Naciones Unidas para la protección de los menores privados de libertad y las Directrices de las Naciones Unidas para la prevención de la delincuencia juvenil (Directrices de Rihad).

Los Derechos Internacionales con adolescentes infractores de ley:

Respecto del eje matriz para la protección de los menores privados de Libertad, Chile ha suscrito convenios Internacionales a los acuerdos y resoluciones de la Organización de Naciones Unidas. En efecto, se cita las Reglas acordadas en la Asamblea General¹, cita aquellos aspectos relevantes del texto íntegro.

I. Perspectivas fundamentales:

1.- El sistema de justicia de menores deberá respetar los derechos y la seguridad de los menores y fomentar su bienestar físico y mental. El encarcelamiento deberá usarse como último recurso.

¹ Asamblea General de la Organización de Naciones Unidas, Resolución N° 45/113, del 14 de diciembre de 1990.



- 2.-** Sólo se podrá privar de libertad a los menores de conformidad con los principios y procedimientos establecidos en las presentes Reglas, así como en la Reglas mínimas de las Naciones Unidas para la administración de la Justicia de menores (Reglas de Beijing). La privación de libertad de un menor deberá decidirse como último recurso y por el periodo mínimo necesario y limitarse a casos excepcionales. La duración de la sanción debe ser determinada por la autoridad judicial sin excluir la posibilidad de que el menor sea puesto en libertad antes de ese tiempo.
- 3.-** El objeto de las presentes Reglas es establecer normas mínimas aceptadas por las Naciones Unidas para la protección de los menores privados de libertad en todas sus formas, compatibles con los Derechos Humanos y las libertades fundamentales, con miras a contrarrestar los efectos perjudiciales de todo tipo de detención y fomentar la integración en la Sociedad.
- 4.-** Las Reglas deberán aplicarse imparcialmente a todos los menores, sin discriminación alguna por motivos de raza, color, sexo, edad, idioma, religión, nacionalidad, opinión política o de otra índole, prácticas o creencias culturales, patrimonio, nacimiento, situación de familia, origen étnico o social o incapacidad. Se deberán respetar las creencias religiosas y culturales, así como las prácticas y preceptos morales de los menores.
- 5.-** Las Reglas están concebidas para servir de patrones prácticos de referencia y para brindar alicientes y orientación a los profesionales que participen en la administración del sistema de justicia de menores.
- 6.-** Las Reglas deberán ponerse a disposición del personal de Justicia de menores en sus idiomas nacionales. Los menores que no conozcan suficientemente el idioma hablado por el personal del establecimiento de detención tendrán derecho a los servicios gratuitos de un intérprete siempre que sea necesario, en particular durante los reconocimientos médicos y las actuaciones disciplinarias.
- 7.-** Cuando corresponda, los Estados deberán incorporar las presentes Reglas a su Legislación o modificarla en consecuencia y establecer recursos eficaces en caso de inobservancia, incluida la indemnización en los casos en que se causen perjuicios a los menores. Los Estados deberán además vigilar la aplicación de las Reglas.
- 8.-** Las autoridades competentes procurarán sensibilizar constantemente al público sobre el hecho de que el cuidado de los menores detenidos y su preparación para su reintegración en la Sociedad constituyen un servicio social de gran importancia y, tal efecto, se deberá adoptar medidas eficaces para fomentar los contactos abiertos entre menores y la comunidad local.
- 9.-** Ninguna de las disposiciones contenidas en las presentes Reglas deberá interpretarse de manera que excluya la aplicación de los instrumentos y normas pertinentes de las Naciones Unidas ni de los referentes a los Derechos Humanos, reconocidos por la comunidad Internacional, que velen mejor por los derechos; la atención y la protección de los menores, de los niños y de todos los jóvenes.



10.- En el caso de que la aplicación práctica de las Reglas específicas contenidas en las secciones II a V, inclusive, sea incompatible con las Reglas que figuran en la presente sección estas últimas prevalecerán sobre las primeras.

II. Alcance y aplicación de las Reglas:

11.- A los efectos de las presentes Reglas, deben aplicarse las definiciones siguientes:

a) Se entiende por menor toda persona de menos de 18 años de edad. La edad límite por debajo de la cual no se permitirá privar a un niño de su libertad debe fijarse por Ley;

b) Por privación de libertad se entiende toda forma de detención o encarcelamiento, así como el internamiento en un establecimiento público o privado del que no se permita salir al menor por su propia voluntad, por orden de cualquier autoridad Judicial, administrativa u otra autoridad pública.

12.- La privación de la libertad deberá efectuarse en condiciones y circunstancias que garanticen respeto de los derechos humanos de los menores. Deberá garantizarse a los menores reclusos en centros el derecho a disfrutar de actividades y Programas útiles que sirvan para fomentar y asegurar su sano desarrollo y su dignidad, promover su sentido de responsabilidad e infundirles actitudes y conocimientos que les ayuden a desarrollar sus posibilidades como miembros de la Sociedad.

13.- No se deberá negar a los menores privados de libertad, por razón de su condición, los derechos civiles, económicos, políticos, sociales o culturales que les corresponden de conformidad con la legislación nacional o el derecho internacional y que sean compatibles con la privación de libertad.

14.- La protección de los derechos individuales de los menores por lo que respecta especialmente a la legalidad de la ejecución de las medidas de detención será garantizada mediante inspecciones regulares y otras formas de control llevadas a cabo, de conformidad con las normas Internacionales, la legislación y los reglamentos nacionales, por un órgano debidamente constituido que este autorizado para visitar a los menores y que no pertenezca a la administración del centro de detención.

15.- Las presentes Reglas se aplican a todos los centros y establecimientos de detención de cualquier clase o tipo en donde haya menores privados de libertad

16.- Las Reglas serán aplicadas en el contexto de las condiciones económicas, sociales y culturales imperantes en cada Estado miembro.



V. Personal:

81.- El personal deberá ser competente y contar con un número suficiente de especialistas, como educadores, instructores profesionales, asesores, asistentes sociales, psiquiatras y psicólogos. Normalmente, esos funcionarios y otros especialistas deberán formar parte del personal permanente, pero ello no excluirá los auxiliares a tiempo parcial o voluntarios cuando resulte apropiado y beneficioso por el nivel de apoyo y formación que pueden prestar. Los centros de detención deberán aprovechar todas las posibilidades y modalidades de asistencias correctivas, educativas, morales, espirituales y de otra índole disponible en la comunidad y que sean idóneas, en función de las necesidades y los problemas particulares de los menores reclusos.

82.- La administración deberá seleccionar y contratar cuidadosamente al personal de todas las clases y categorías, por cuanto la buena marcha de los centros de detención depende de su integridad, actitud humanitaria, capacidad y competencia profesional para tratar con menores, así como de sus dotes personales para el trabajo.

83.- Para alcanzar estos objetivos, deberán designarse funcionarios profesionales con una remuneración suficiente para atraer y retener a hombres y mujeres capaces. Deberá darse en todo momento estímulos a los funcionarios de los centros de detención de menores para que desempeñen sus funciones y obligaciones profesionales en forma humanitaria, dedicada, profesional, justa, y eficaz, se comporten en todo momento de manera tal que merezca y obtenga el respeto de los menores y brinden a éstos un modelo y una perspectiva positivos.

84.- La administración deberá adoptar formas de organización y gestión que faciliten la comunicación entre diferentes categorías del personal de cada centro de detención para intensificar la cooperación entre los diversos servicios dedicados a la atención de los menores, así como entre el personal y la administración, con miras a conseguir que el personal que esta en contacto directo con los menores pueda actuar en condiciones que favorezcan el desempeño eficaz de sus tareas.

85.- El personal deberá recibir una formación que le permita desempeñar eficazmente sus funciones, en particular la capacitación en psicología infantil, protección de la infancia y criterios y normas internacionales de derechos humanos y derechos del niño, incluidas las presentes Reglas. El personal deberá mantener y perfeccionar sus conocimientos y capacidad profesional asistiendo a cursos de formación en el Servicio que se organizarán a intervalos apropiados durante toda su carrera.

86.- El Director del Centro deberá estar debidamente calificado para su función por su capacidad administrativa, una formación adecuada y una experiencia en la materia y deberá dedicar todo su tiempo a su función oficial.

87.- En el desempeño de sus funciones, el personal de los centros de detención deberá respetar y proteger la dignidad y los derechos humanos fundamentales de todos los menores y, en especial:



- a) Ningún funcionario del centro de detención o de la Institución podrá infligir, instigar o tolerar acto alguno de tortura ni forma alguna de trato, castigo o medida correctiva o disciplinaria severo, cruel inhumano o degradante bajo ningún pretexto o circunstancia de cualquier tipo;
- b) Todo el personal deberá impedir y combatir severamente todo acto de corrupción, comunicándolo sin demora a las autoridades competentes.
- c) Todo el personal deberá respetar las presentes Reglas. Cuando tenga motivos para estimar que estas Reglas han sido gravemente violadas o puedan serlo, deberá comunicarlo a sus autoridades superiores u órganos competentes facultados para supervisar o remediarla situación;
- d) Todo el personal deberá velar por la cabal protección de la salud física y mental de los menores, incluida la protección contra la explotación y el maltrato físico, sexual y emocional, y deberá adoptar con urgencia medidas para que reciban atención médica siempre que sea necesario;
- e) Todo el personal deberá respetar el derecho de los menores a la intimidad y, en particular, deberá respetar todas las cuestiones confidenciales relativas a los menores o sus familias que lleguen a conocer en el ejercicio de su actividad profesional;
- f) Todo el personal deberá tratar de reducir al mínimo las diferencias entre la vida dentro y fuera del centro de detención que tiendan a disminuir el respeto debido a la dignidad de los menores como seres humanos.

Normativa de carácter general:

Código Procesal Penal

El año 2000 se inició en nuestro país la reforma procesal penal que instauró exitosamente un sistema oral y adversarial como forma de regular los conflictos de carácter penal, con pleno respeto por los derechos del imputado, con una especial preocupación por la víctima y con instituciones absolutamente nuevas como el Ministerio Público y la Defensoría Penal Pública.

El Código Procesal Penal, establecía en lo relativo a la capacidad para querellarse en su artículo 111 que cualquier persona capaz de parecer en juicio domiciliada en la región podría deducir querrela, respecto de delitos cometidos en la misma que afectaren intereses sociales relevantes o de la colectividad en su conjunto. Entendiendo que la afectación de derechos de los niños, niñas y adolescentes constituía intereses sociales relevantes, el Servicio Nacional de Menores actuaba como querellante en los casos en que investigaban y juzgaban delitos cometidos contra menores de edad. Para ello, integraba en la fundamentación de esta actividad, que la Ley N° 16.618, vigente a la época establecía en su artículo 33 que “en estos casos, el Vicepresidente del Consejo Nacional de Menores podrá figurar como parte, por sí o por medio de apoderados, en los procesos que se instruyan”, y el Servicio Nacional de Menores era el continuador legal del Consejo Nacional de Menores, antigua institución encargada de los temas de la infancia en riesgo social en Chile.



En el año 2002, mediante la aprobación de la Ley N° 19.806 que establece normas adecuatorias del sistema legal chileno a la Reforma Procesal Penal, se derogó el mencionado artículo 33 y, luego, en el año 2005 se dictó la Ley N° 20.074 que modificó el Código Procesal Penal en esta materia, y estableció que “los órganos y servicios públicos sólo podrán interponer querrela cuando sus respectivas leyes orgánicas les otorguen expresamente las potestades correspondientes”, quedando subsistente la facultad del Servicio para aquellos casos contemplados por el artículo 17 del D.L. N° 2465 de 1979 que fija la ley orgánica del Servicio Nacional de Menores.

Dichos casos son aquellos en que “la continuación de las acciones de asistencia o protección de menores, realizadas por personas naturales o por entidades públicas o privadas, con o sin personalidad jurídica, cuando existan indicios graves de que la forma en que las desarrollan puede poner en peligro material o moral a esos menores”, señalando que “cuando las mencionadas acciones de asistencia o protección afecten a los menores de que trata esta ley y existan los indicios señalados en el inciso primero, el Servicio Nacional de Menores deberá denunciar tales hechos, solicitar del tribunal que se decrete prohibición a que se refiere el inciso primero, hacerse parte o querellarse en los procesos a que diere lugar este artículo, asumiendo la representación judicial del Fisco. Con todo, por resolución del Ministro de Justicia, asumirá esa representación el Consejo de Defensa del Estado”. Es decir, en la actualidad la facultad de querellarse del Servicio se encuentra restringida a esta última hipótesis.

Por otra parte, el artículo 321 del mismo Código de Enjuiciamiento Criminal establece, con relación al informe de peritos, que el Ministerio Público podrá presentar como peritos a los miembros de organismos técnicos que le prestaren auxilio en su función investigadora, incluyéndose dentro de éstos a “otros organismos estatales especializados en tales funciones”, dentro de los que se ha entendido incorporado al Servicio Nacional de Menores a través de la línea de atención diagnóstico.

Normas de carácter orgánico:

Decreto Ley N° 2465 del Ministerio de Justicia de 1979, Ley Orgánica del SENAME

En primer lugar debe mencionarse el Decreto Ley N° 2465 del Ministerio de Justicia del año 1979 que Crea el Servicio Nacional de Menores y fija el texto de su Ley Orgánica.

Al respecto cabe hacer presente que esta ley, que se estructura bajo un sistema que en la actualidad se encuentra en gran medida superado, debido a lo cual en diversas materias no contempla las disposiciones adecuadas para el actuar del Servicio.

Crea al Servicio Nacional de Menores como un organismo dependiente del Ministerio de Justicia, encargado de contribuir a proteger y promover los derechos de los niños, niñas y adolescentes que han sido vulnerados en el ejercicio de los mismos y a la reinserción social de adolescentes que han infringido la ley penal, estableciendo que le corresponderá especialmente diseñar y mantener una oferta de programas especializados destinados a la atención de dichos



niños, niñas y adolescentes, así como estimular, orientar y supervisar técnica y financieramente la labor que desarrollen las instituciones públicas o privadas que tengan la calidad de colaboradores acreditados.

Los sujetos de atención del Servicio se contemplan en el artículo 2° y ellos son:

1.- Los niños, niñas y adolescentes vulnerados en sus derechos, cuando esa situación tenga como causa principal:

- a) La falta de una familia u otra persona legalmente responsable que se haga cargo de su cuidado personal;
- b) Acciones u omisiones de los padres o de las personas que tengan su cuidado personal;
- c) La inhabilidad transitoria o permanente de estas personas para velar por los derechos de aquéllos sin ayuda del Estado, y
- d) La propia conducta de los niños, cuando ésta ponga en peligro su vida o integridad física o psíquica.

2.- A los adolescentes imputados de haber cometido una infracción a la ley penal, incluyéndose en éstos a aquellos sujetos a una medida privativa o no privativa de libertad decretada por el tribunal competente o a una pena como consecuencia de haberla cometido.

3.- A todos los niños, niñas o adolescentes, en relación con la prevención de situaciones de vulneración de sus derechos y promoción de los mismos.

Cabe hacer presente que los niños, niñas y adolescentes atendidos por instituciones colaboradoras del Servicio Nacional de Menores y que estén percibiendo la subvención que les otorga la legislación pertinente, seguirán siendo acreedores a dicho beneficio hasta el 31 de diciembre del año en que cumplan 24 años, cuando se encuentren cursando estudios superiores en alguna Universidad, Instituto Profesional o centro de formación técnica, del Estado o reconocidos por éste, o en un instituto de educación media técnico-profesional o de educación media técnico-profesional de adultos o estudios en algún establecimiento educacional de enseñanza básica, media, técnico-profesional o práctica, o en escuelas industriales o técnicas, situación que deberá ser apreciada y aprobada por el Servicio Nacional de Menores. La extensión del beneficio, con el mismo límite de edad, podrá ser aplicada a los menores que sean atendidos bajo la modalidad de Deficientes Mentales Profundos.

En cuanto a su orgánica establece que el Servicio Nacional de Menores estará conformado por una Dirección Nacional, con sede en la capital del país y Direcciones Regionales, en cada región del país, a cargo de un Director Regional. De la Dirección Nacional del Servicio, que estará a cargo de un Director Nacional, dependerán las Direcciones Regionales y los Departamentos Jurídico, Técnico, de Administración y Finanzas, y de Auditoría.

Contempla asimismo un Comité Consultivo Nacional, formado por cinco representantes de las instituciones reconocidas como colaboradoras del Servicio, quienes no perciben remuneración alguna, que asesorará al Director Nacional. Le corresponde analizar las prestaciones que se efectúen y hacer las sugerencias que estime convenientes, formular las observaciones y proposiciones que considere necesarias a los programas y proyectos del Servicio, y dar su opinión acerca de la asistencia que éste proporcione a las instituciones coadyuvantes y reconocidas como colaboradoras y sobre las otras materias en que se le solicite. También faculta



al Director Nacional para crear un Comité Consultivo Regional en cada una de las Regiones del país en que esté en funcionamiento la respectiva Dirección Regional del Servicio.

También dispone normas sobre otras materias tales como la administración provisional de una institución o establecimiento, cuando en su funcionamiento existieren graves anomalías y, en aquellos casos en que existieren situaciones de vulneración de derechos de los niños, niñas o adolescentes sujetos de su atención; la prohibición de la continuación de las acciones de asistencia o protección, realizadas por personas naturales o por entidades públicas o privadas, cuando existan indicios graves de que la forma en que las desarrollan puede poner en peligro material o moral a esos menores de edad; la adquisición de bienes muebles o inmuebles por parte de las instituciones reconocidas como colaboradoras con aportes del Servicio; y donaciones a favor del Servicio o de sus instituciones reconocidas como colaboradoras. Por su parte, el Decreto Supremo N° 356 del Ministerio de Justicia de 1980 fija su Reglamento.

Ley N° 20.084 que establece un sistema de responsabilidad para los adolescentes por infracciones a la ley penal.

En materia de responsabilidad penal adolescente en el año 2005 se promulgó y publicó la Ley N° 20.084 que entró en vigencia en 8 de junio de año 2007. Esta ley modifica la respuesta del Estado ante las infracciones a la ley penal cometidas por personas menores de 18 años, fomentando su sentido de responsabilidad y garantizando el respeto de sus derechos como también de los derechos de las víctimas.

Este sistema regula la responsabilidad penal de los adolescentes por los delitos que cometan, el procedimiento para la averiguación y establecimiento de dicha responsabilidad, la determinación de las sanciones procedentes y la forma de ejecución de éstas. Con este régimen se pone término al sistema de imputabilidad basado en la declaración judicial sobre el discernimiento, sustituyéndose por un límite legal de edad en la que comienza la responsabilidad penal, los 14 años.

Cabe destacar que las consecuencias jurídicas que nacen de la comisión de un delito por parte de un adolescente, no solamente tendrán un carácter sancionador, sino también tenderán a hacer efectiva la responsabilización de los adolescentes, de tal manera que la sanción forme parte de una intervención socioeducativa amplia y orientada a la plena integración social.

Dentro de sus particularidades se contempla un catálogo de sanciones privativas y no privativas de libertad, fijando la ley los límites para su imposición y estableciendo criterios para su adjudicación, los que deberán ser considerados por el juez al momento de dictar la sentencia, de manera tal que no existe posibilidad alguna de imponer sanciones indeterminadas.

Además, se establece la posibilidad de dejar sin efecto o sustituir anticipadamente las sanciones impuestas por otras menos severas y facultades de control jurisdiccional de la ejecución que garanticen los derechos del condenado y el cumplimiento efectivo de las sanciones, creándose por primera vez en Chile un juez de control de ejecución de la condena.



Por último, se regula expresamente las consecuencias del quebrantamiento de las sanciones, incorporándose la posibilidad de imponer en este caso sanciones más severas, pero no necesariamente privativas de libertad.

Esta ley se aplica a quienes al momento en que se hubiere dado principio de ejecución del delito sean mayores de catorce y menores de dieciocho años.

En cuanto a las acciones que le competen realizar al Servicio Nacional de Menores en la ejecución de esta normativa, el artículo 42 de la misma que trata sobre la administración de las medidas no privativas de libertad, señala que debe asegurar la existencia en las distintas regiones del país de los programas necesarios para la ejecución y control de las medidas contempladas en la ley, las que serán ejecutadas por los colaboradores acreditados que hayan celebrado los convenios respectivos con la institución. Para lo cual, deberá llevar un registro actualizado de los programas existentes en cada comuna del país, el que estará a disposición de los Tribunales competentes.

Asimismo, el Servicio Nacional de Menores revisará periódicamente la pertinencia e idoneidad de los distintos programas, aprobando su ejecución por parte de los colaboradores acreditados y fiscalizando el cumplimiento de sus objetivos y será de su responsabilidad la coordinación con los respectivos servicios públicos para asegurar la intervención de la red institucional y de protección del Estado, según se requiera.

Por otra parte, la administración de los centros cerrados de privación de libertad y de los recintos donde se cumpla la medida de internación provisoria, corresponderá siempre y en forma directa al Servicio Nacional de Menores. En el caso de los centros para la internación en régimen semicerrado, la administración podrá corresponder en forma directa al Servicio o a los colaboradores acreditados que hayan celebrado los convenios respectivos con la institución.

Como condiciones básicas establecidas en la ley para los centros privativos de libertad, considerando que la ejecución de las sanciones privativas de libertad están dirigidas a la reintegración del adolescente al medio libre, deberán desarrollarse acciones tendientes al fortalecimiento del respeto por los derechos de las demás personas y al cumplimiento del proceso de educación formal y considerarse la participación en actividades socioeducativas, de formación y de desarrollo personal.

Por su parte, por medio del Decreto Supremo N° 1378 del Ministerio de Justicia de 2007, se aprueba el Reglamento de la Ley N° 20.084. En este Reglamento se establece expresamente que para un mejor funcionamiento de los centros y programas del sistema de responsabilidad penal adolescente, y a fin de alcanzar los objetivos planteados en el artículo 20 de la Ley N° 20.084, el Servicio Nacional de Menores, fijará las orientaciones técnicas que contendrán los lineamientos generales de la intervención y del trabajo de reinserción social, mediante resolución de su dirección nacional la que se publicará anualmente (art. 19). Los instrumentos de supervisión técnica que se usen deberán anexarse a estas orientaciones técnicas. Asimismo, el Servicio Nacional de Menores podrá impartir instrucciones para el mejor cumplimiento de las



disposiciones sobre uso de recursos y subvenciones, en conformidad a lo dispuesto por la Ley N° 20.032 y su reglamento.

2.4.- Las orientaciones Técnicas del Servicio Nacional de Menores: ²

Respecto de la estructura básica y las funciones genéricas que los equipos técnicos deberían ejecutar para los Infractores de Ley en los Centros de Internación provisoria y Centros De Régimen Cerrados:

Definición de la sanción régimen cerrado (C.R.C.):

Sujeto de atención:

Adolescentes de ambos sexos que hayan sido condenados por sentencia definitiva firme por un Tribunal competente, por haber cometido uno o más delitos entre los 14 y los 18 años de edad. Sin perjuicio de ello, es posible que al momento de ingresar a la sanción en régimen cerrado con programa de reinserción social, la persona sea mayor de 18 años.

De acuerdo a lo señalado en el artículo 17 de la ley N° 20.084, la internación en régimen cerrado con programa de reinserción social importará la privación de libertad en un centro especializado para adolescentes, bajo un régimen orientado al cumplimiento de los objetivos previstos en el artículo 20 de esta ley que señala: “Las sanciones y consecuencias que esta ley establece tienen por objeto 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”.

En virtud de ello, “dicho régimen considerará necesariamente la plena garantía de la continuidad de sus estudios básicos, medios y especializados, incluyendo su reinserción escolar, en el caso de haber desertado del sistema escolar formal, y la participación en actividades de carácter socioeducativo, de formación, de preparación para la vida laboral y de desarrollo personal. Además, deberá asegurar el tratamiento y rehabilitación del consumo de drogas para quienes lo requieran y accedan a ello” (artículo 17).

Una indicación respecto a la edad y el tiempo de duración de las penas privativas de libertad se menciona en el artículo 18, que dice “Las penas de internación en régimen cerrado y semi -cerrado, ambas con programa de reinserción social, que se impongan a los adolescentes no podrán exceder de cinco años si el infractor tuviere menos de dieciséis años, o de diez años si tuviere más de esa edad”.

La Ley 20.084, en su artículo N° 42 entregó a SENAME. la responsabilidad de la administración de esta sanción en forma directa y permanente en un marco de derechos y garantías de la ejecución expresadas en el párrafo 2, art. 49, a saber:

² Dirección Nacional del Servicio Nacional de Menores, Departamento de Derechos y Responsabilidad Juvenil; Centros de Internación Provisoria, dictada en Marzo del 2007. Internación en Régimen Cerrado con Programa de Reinserción Social, dictada en abril del 2007.



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

Especial énfasis se realiza en el mismo artículo de la LRPA para cuando se trate de adolescentes privados de libertad, indicando sus derechos a:

- i) Recibir visitas periódicas, en forma directa y personal, al menos una vez a la semana;
- ii) La integridad e intimidad personal;
- iii) Acceder a servicios educativos; y
- iv) La privacidad y regularidad de las comunicaciones, en especial con sus abogados.

Estos elementos se recogen en el presente documento y se entregan orientaciones para su adecuado cumplimiento.

La internación provisoria como medida cautelar (C.I.P.):

Sujeto de atención:

Adolescentes y adultos imputados de cometer delitos mientras eran menores de 18 años y mayores de 14 años de edad, de ambos sexos, respecto de quienes el Ministerio Público ha formalizado una investigación en su contra, imputándoles haber cometido uno o más delitos. El tribunal competente decreta como medida cautelar personal durante el proceso, la internación provisoria en conformidad con lo dispuesto en los Art. 32° de la Ley N° 20.084 y los artículos 139° y 140° del CPP.

La internación provisoria es una medida cautelar personal de carácter excepcional, que impone al adolescente imputado un estado de privación de libertad, decretada por el juez de garantía o el tribunal oral en lo penal, a solicitud del fiscal o del querellante, con posterioridad a la formalización de la investigación y cuando las demás medidas cautelares personales fueren insuficientes para asegurar las finalidades del proceso.



Existe un conjunto de principios, expresados en diversas normas del CPP, que establecen el criterio general y primero en materia de prisión preventiva, estos principios son los siguientes:

- 1.- Toda persona tiene derecho a la libertad personal y a la seguridad individual (art. 139° del CPP).
- 2.- Ninguna persona será considerada culpable ni tratada como tal en tanto no fuere condenada por una sentencia firme (Art. 4° del CPP).
- 3.- Nadie puede ser privado de su libertad personal ni restringida sino en los casos y en la forma determinados por la Constitución y las leyes (Art. 5° del CPP).
- 4.- Las disposiciones del CPP que autorizan la restricción de la libertad o de otros derechos del imputado o del ejercicio de alguna de sus facultades, serán interpretadas restrictivamente y no se podrán aplicar por analogía (Art. 5° del CPP).
- 5.- La internación provisoria solo procederá cuando las demás medidas cautelares personales fueren insuficientes para asegurar las finalidades del procedimiento (Art. 139° CPP).
- 6.- La internación provisoria no podrá ser ordenada cuando aparezca desproporcionada en relación con la gravedad del delito, las circunstancias de su comisión y la sanción probable (Art. 141° del CPP).
- 7.- La internación provisoria debe cumplirse de una manera tal que no adquiera las características de una pena (Art. 150° del CPP).

Requisitos de la Internación Provisoria.

Como se ha dicho anteriormente, la internación provisoria es sumamente excepcional y solo procede si, aplicados los principios antes mencionados, todavía se estima necesaria por el juez competente. En tal caso, el Juez debe entrar al estudio de los antecedentes de la investigación y apreciar si se cumplen, adicionalmente, los requisitos del artículo 140° del CPP:

- 1.- La internación provisoria solo puede ser decretada una vez formalizada la investigación en contra del imputado. El Tribunal, a petición del Ministerio Público o del querellante podrá decretar la prisión preventiva del imputado siempre que el solicitante acredite que se cumplen los requisitos que regulan esta medida cautelar.
- 2.- Deben existir antecedentes que justifiquen la existencia del delito. Se trata de exhibir antecedentes y no de producir prueba completa, que justifiquen efectivamente hechos que revisten caracteres de delito, que son los que se han tenido que investigar y por los cuales se habrá debido formalizar la investigación (Art. 140° letra a del CPP);



3.- Que existan antecedentes de que el imputado ha tenido participación en la comisión del hecho delictivo, sea como autor, cómplice o encubridor;

4.- Que existan antecedentes calificados que permitieren al Tribunal considerar que la internación provisoria es indispensable para el éxito de diligencias precisas y determinadas de la investigación, o que la libertad del imputado es peligrosa para la seguridad de la sociedad o el ofendido.

Por tanto en el caso particular de los adolescentes, y rescatando los propósitos inherentes de la Ley N° 20.084, la medida cautelar personal, que implica la internación provisoria en un centro cerrado, debe estar sujeta a lo dispuesto en su artículo 32°, que señala “que sólo será procedente tratándose de la imputación de crímenes”.

En consecuencia, y teniendo presente por una parte, consideraciones jurídicas generales respecto a los propósitos de una medida cautelar de estas características, y por otra tener presente, las consideraciones que emanan de la ley en sus principios generales respecto a la privación de libertad, se debe establecer que esta restricción en los adolescentes ha de ser excepcional, utilizada como último recurso disponible y aplicada durante el más breve plazo.

En concordancia con las consideraciones jurídicas y técnicas mencionadas en el presente documento, no debe perderse de vista que una de las características esenciales de esta medida, se relaciona estrechamente con la comprensión de que un joven afecto a una medida cautelar en general e ingresado a un centro de internación provisoria en particular, se le supone inocencia, hasta que, eventualmente, a través de los medios e instancias procesales pertinentes, se le determine responsabilidad penal en el delito imputado que dio origen a su interacción.

El joven que ingresa a un CIP debe ser tratado entonces, sobre la base de la presunción de inocencia y circunscribir la labor interna interdisciplinaria a la correspondencia de ese principio; debiendo recoger las recomendaciones específicas, que la normativa nacional e internacional vigente realizan, para entregar una oferta interna que contrarreste los reconocidos efectos negativos de la prisionización en los adolescentes.

Las características recién señaladas constituyen restricciones o condiciones centrales para la aplicación y ejecución de las medidas cautelares. Se trata entonces de contar con límites claros para la intervención, y particularmente de las acciones que se deberán desplegar respecto del joven y su familia. El acompañamiento que se realice respecto del adolescente imputado no debe transformarse en una “pena” encubierta o adelantada.

Diagrama de estructura y funciones de los equipos técnicos

Para el adecuado funcionamiento del Centro, la jefatura técnica deberá implementar una serie de mecanismos de coordinación con otros actores que intervienen en la permanencia de los adolescentes y que desarrollen funciones al interior del centro, tales como educación; tratamiento de adicciones y capacitación, lo anterior de manera de favorecer la complementariedad de la intervención. Algunas de ellas se encuentran descritas en el reglamento, no obstante se proponen otras que van a permitir el trabajo en equipo en torno a la intervención, a saber:



Instancia	Objetivo	Integrantes	Periodicidad
Comité técnico, convocado por el director regional de SENAME	Evaluar el funcionamiento del centro.	Director, jefe técnico, representante Defensoría Penal Pública, jefe de unidad GENCHI, representante programa de drogas del centro y otros de organismos públicos e instituciones privadas.	Bimensual
Reunión equipo directivo	Coordinación y traspaso de información relativo a la materia y funcionamiento del centro	Director, jefe técnico, jefe administrativo y jefe de unidad GENCHI.	Quincenal
Consejo Técnico	Debate, reflexión técnica, traspaso de información relevante, estudio de casos	Jefe técnico, coordinadores de casas, representantes de responsable de casos, y profesional de intervención clínica representante de equipo de drogas y educación.	Semanal
Reunión de casa	Traspaso de información, reflexión técnica y estudio de casos	Coordinador de casa y equipo de intervención o representantes de cada una de las instancias de ella.	Semanal
Consejo Administrativo	Traspaso de información, evaluación y gestión del soporte administrativo	Jefe administrativo, participaran sus encargados de departamento y representantes del equipo de drogas y Genchi.	semanal

ESTANDARES CIP- CRC

FUNCION	ESTANDAR	DESCRIPCION
Director	1 por centro	Título Profesional conferido por una Universidad o Instituto profesional del Estado o reconocida por éste del área de ciencias sociales, educación, ingeniería o administración. Será el responsable de la gestión 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 diversos sectores que deben involucrarse en la reinserción social de los adolescentes.

Jefe Técnico	1 por centro	<p>Profesional de las Ciencias Sociales o Humanas, incluida Educación.</p> <p>Será el responsable de la intervención técnica con los/las adolescentes, asegurará que sean atendidos y cuidados conforme a la etapa de desarrollo en la que se encuentran. Asimismo velará 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. Deberá coordinar e implementar las actividades escolares, de capacitación, recreativas, formativas, atención individual, familiar con los adolescentes. Deberá salvaguardar el mantenimiento de la disciplina interna, asegurando que ejecute el marco de los derechos de los/las adolescentes. Mantendrá información estadística actualizada relativa a los datos personales de los/las adolescentes, además de la dinámica de ingresos y egresos garantizando que sea con resguardo de la intimidad de los/las adolescentes. 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.</p>
Gestor de Redes	1 Gestor de por Cada 50 adolescentes	<p>Asistente social.</p> <p>Encargado de coordinaciones generales para el acceso de los adolescentes a la oferta intersectorial. Este profesional es el gestor de la oferta socioeducativa en la comunidad. Ello implica una vinculación con redes primaria (comunidad, actores sociales comunitarios, familia, etc.) y secundaria (red institucional de servicios).</p>
Profesional responsable de caso	1 profesional por cada 12 adolescentes	<p>Asistente social, Psicólogo, Profesor o profesionales de las ciencias sociales, con habilidades para la intervención socioeducativa.</p> <p>Encargado del seguimiento de cada adolescente, acompañamiento durante la internación. Elabora informes solicitados por el tribunal. Deberá trabajar coordinadamente en el equipo de intervención del cual forma parte.</p>
Profesional de Intervención Clínica	1 profesional por cada 2 profesionales responsable de caso.	<p>Psicólogo. Trabaja en conjunto con los responsables de caso y los ETD de cada casa, formando parte de un equipo de intervención. Deberá trabajar coordinadamente en el equipo de intervención del cual forma parte.</p>
Profesor de Taller	1 Profesor o Monitor cada 30 adolescentes	<p>Profesional o técnico: profesor, terapeuta ocupacional, psicoeducadores, educadores sociales. Realiza trabajo grupal ejecutando talleres y cursos.</p>
Coordinador de Turno Diurno	1 Coordinador de turno	<p>Coordina plan de actividades diurno, trabajo con equipos externos, educadores.</p>



Coordinador Nocturno	1 por turno	Coordina plan de actividades nocturno, Responsable del centro en ausencia de directivos
Educador diurno	1 Educador cada 8 adolescentes	De preferencia Profesor Será encargado acompañamiento y atención diaria de los adolescentes bajo su responsabilidad. Dentro de sus funciones estará la de ejecutar la rutina diaria, disponer de la asistencia de los adolescentes a los encuentros con las distintas instancias que intervienen en su proceso de reinserción social.
Educador nocturno	1 Educador cada 8 adolescentes	Será encargado del acompañamiento y atención diaria de los adolescentes a su cargo. Dentro de sus funciones estará la de ejecutar la rutina diaria, disponer de la asistencia de los adolescentes a los encuentros con las distintas instancias que intervienen en su proceso de reinserción social. Como también garantizar el descanso nocturno de los adolescentes a su cargo.

TABLA DE RELACIONES FUNCIONARIOS VERSUS ADOLESCENTES

EDUCADORES INTERNACIÓN

PROVISORIA Y CERRADO (1)

ADOLESCENTES	FUNCIONARIOS
1 a 8	1
9 a 16	2
17 a 24	3
25 a 32	4
32 a 40	5
41 a 48	6

1). En aquellos casos en que existan casas con capacidad desde 8 adolescentes hacia abajo se consideran 2 educadores independientemente del estándar.



PROFESOR O MONITOR DE TALLER

ADOLESCENTES	FUNCIONARIOS
1 a 30	1
31 a 60	2
61 a 90	3
91 a 120	4
121 a 150	5
151 a 180	6
181 a 210	7
210 a 240	8
241 A 270	9

PROFESIONAL RESPONSABLE DE CASOS

ADOLESCENTES	FUNCIONARIOS
1 a 12	1
13 a 24	2
24 a 36	3
37 a 48	4
49 a 60	5
61 a 72	6
72 a 84	7
85 a 96	8
97 a 108	9
109 a 120	10
121 a 132	11
133 a 144	12
145 a 156	13
157 a 168	14
169 a 180	15
181 a 192	16
193 a 204	17



PROFESIONAL DE INTERVENCIÓN CLÍNICA (2)

PROFESIONALES RESPONSABLE DE CASOS	PROFESIONAL DE INTERVENCIÓN CLÍNICA
1 a 2	1
3 a 4	2
5 a 6	3
7 a 8	4
9 a 10	5
11 a 12	6
13 a 14	7
15 a 16	8
17 a 18	9
19 a 20	10

(2) El estándar del profesional de intervención clínica se relaciona con el número de profesionales de casos.

2.5.- Comisión especial investigadora encargada de determinar la responsabilidad administrativa y política del Sename.³

Se abre la sesión a las 11:00 horas.

SUMARIO

- Se acordaron las proposiciones y conclusiones del informe que debe evacuar la Comisión.
- Se designó como informante a la Diputada señora Marisol Turres.

1.- ASISTENCIA.

Asistieron las Diputadas señoras Marisol Turres Figueroa (Presidenta) y María Antonieta Saa Díaz, y los Diputados señores Francisco Chahuán Chahuán, Marcelo Díaz Díaz, Edmundo Eluchans Urenda, Tucapel Jiménez Fuentes y Patricio Vallespín López.

³ Sesión N° 19ª ordinaria, correspondiente a la 356ª legislatura, celebrada el día miércoles 8 de octubre del 2008. Firmada por Marisol Turres Figueroa – Presidenta de la Sesión y María Eugenia Silva Ferrer – Secretaria Abogada de la Sesión.



* * * * *

2.- ACTAS.

El acta de la sesión N° 17 se declaró aprobada por no haber sido objeto de observaciones.

El acta de la sesión N° 18 quedó a disposición de las señoras y señores Diputados.

* * * * *

3.- CUENTA.

La señora Secretaria de la Comisión informó que se habían recibido los siguientes documentos:

1.- Oficio enviado por el Director del SENAME, en que responde a las consultas de la Comisión en torno a la empresa consultora encargada de la contratación del personal y sobre el volumen de inversión en infraestructura y recursos en general, empleados en la puesta en marcha del sistema de responsabilidad penal adolescente.

2.- Dos notas del Jefe de Bancada UDI, en que comunica que los Diputados señores Gonzalo Arenas y Sergio Correa reemplazarán por esta sesión a los Diputados señores Ignacio Urrutia y Edmundo Eluchans, respectivamente.

* * * * *

4.- ORDEN DEL DÍA.

Se continuó la discusión en torno a las propuestas de conclusiones entregadas a la Comisión, así como a los antecedentes reunidos por ésta, acordándose un texto, en aquella parte correspondiente a las proposiciones y conclusiones, del siguiente tenor:

2.- PROPOSICIONES

La Comisión, luego de efectuado el diagnóstico de acuerdo a las consideraciones antes señaladas, concordó las siguientes proposiciones:

1.- Fortalecer la atención temprana en la vulneración de derechos, que tienden a constituirse en factores de riesgo frente al desarrollo de conductas transgresoras.

2.- Fiscalizar periódicamente los programas diseñados por el SENAME, sean éstos ejecutados directamente o por medio de instituciones colaboradoras.



3.- Establecer un sistema de coordinación interinstitucional para el seguimiento y evaluación de la implementación de la ley N° 20.084.

4.- Mejorar el sistema de segregación establecido en la ley de responsabilidad penal adolescente, considerando dentro de la edad, los distintos grupos etarios, como asimismo, el sexo y la condición procesal de los internos, con el propósito de focalizar adecuadamente la oferta programática disponible, todo ello, en el interés superior del adolescente, tal como lo consagra la Convención sobre los Derechos del Niño, ratificada por Chile.

5.- El nuevo rol que podría tener Gendarmería, en el trato directo con los jóvenes, debe venir necesariamente acompañado con un aumento de personal, especializado en jóvenes y capacitados en la materia, a modo de ser un aporte real al cumplimiento de la Ley de Responsabilidad Penal Adolescente.

Cabe hacer presente que las distintas asociaciones de funcionarios del SENAME, manifestaron ante la Comisión “la urgencia en modificar la ley en lo que respecta a la actuación de Gendarmería de Chile, asegurando su ingreso y eventual permanencia en carácter de guardia interna”.

6.- Fortalecer legalmente la exigencia de especialización de jueces, fiscales y defensores.

Consecuente con ello, la Academia Judicial, o en su defecto, las instituciones autorizadas, en el marco de las actividades de capacitación a que alude el artículo 29 de la ley N° 20.084⁴, deben preocuparse de que los jueces reciban la formación y capacitación técnica necesaria para cumplir adecuadamente las tareas que la ley les encomienda.

7.- Aumentar el uso de las salidas alternativas.

8.- Reducir el tiempo mínimo de duración de la suspensión condicional del procedimiento de 1 año a 6 meses.

9.- Incentivar los acuerdos reparatorios, favoreciendo la mediación penal entre el adolescente y la víctima.

10.- Restringir y controlar el uso y duración de la privación de libertad: en cuanto a las detenciones.

⁴ Art. 29.- especialización de la Justicia penal para adolescentes. Los Jueces de Garantías, Los Jueces del Tribunal de juicio oral en lo penal, así como los Fiscales adjuntos y los Defensores Penales Públicos que intervengan en las causas de los adolescentes, deberán estar capacitados en los estudios e información criminológica vinculada a la ocurrencia de estas infracciones, en la Convención de los Derechos del Niño, en las características y especificidades de la etapa adolescente y en el sistema de ejecución de sanciones establecidas en la misma Ley.



-Establecer la obligatoriedad de dar aviso a un defensor y a la familia del detenido, como lo ha dispuesto la Corte Interamericana de Derechos Humanos.

-Regular expresamente en la ley que la detención de un adolescente puede ser declarada ilegal si se presentan violaciones de sus derechos durante la misma.

-Introducir reglas especiales para la internación provisoria:

-Fijar revisiones periódicas de la internación provisoria con carácter obligatorio (cada 15 días, por ejemplo).

-Priorizar la tramitación de las causas en que existan menores involucrados, estableciendo en la ley que cuando se decreta esta medida cautelar, los plazos de investigación deben ser acordes con las penas con que efectivamente podrían ser sancionados, considerando que un número significativo de los jóvenes que han sido sometidos a internación provisoria no son finalmente condenados a una pena privativa de libertad, vulnerándose así la proporcionalidad de la medida cautelar con la sanción probable que establece la propia ley.

-Esclarecer legalmente que debe descontarse el tiempo en internación provisoria del tiempo de duración de todas las sanciones, tanto privativas como no privativas de libertad. (Ejemplo, condena bajo régimen de libertad asistida especial).

-Evaluar si ciertos aspectos de la “ley de agenda corta” son convenientes para los adolescentes, si se considera que, en general, en la ley N° 20.084 hay demasiado espacio -vía remisión- para aplicar el Código Penal y el Código Procesal Penal, cuyas normas han sido previstas y pensadas para adultos, como por ejemplo, sucede con la apelación que interpone el Ministerio Público de la resolución que rechaza la internación provisoria prevista en el artículo 149 del Código Procesal Penal, que prescribe que mientras no se resuelva el recurso, el imputado deberá estar privado de libertad.

11.-Internación en régimen cerrado:

-Restringir el uso de la regla de determinación de la naturaleza de la pena, contenida en el N° 1 del artículo 23 de la ley de responsabilidad penal adolescente⁵, sólo a los delitos gravísimos y no a los delitos graves reiterados, toda vez, que para los fines de reinserción social y trabajo socio-educativo parecen ser más que suficientes -aún en casos extremos-, las penas de hasta 5 años del artículo 23 N° 2.

⁵ Art. 23.- Reglas de determinación de la naturaleza de la pena que deba imponerse a los adolescentes con arreglo a la presente Ley, se regirá por las reglas siguientes:

1. Si la extensión de la pena supera los cinco años de privación de libertad, el Tribunal deberá aplicar la pena de internación en régimen cerrado con programa de reinserción social.
2. Si la pena va de tres años y un día a cinco años de privación de libertad o si se trata de una pena restrictiva de libertad superior a tres años, el tribunal podrá imponer las penas de internación en régimen cerrado con programa de reinserción social, internación en régimen semicerrado con programa de reinserción social o libertad asistida especial.



12.- Regular en la ley ciertos derechos de los jóvenes, de manera que se deban asignar los recursos necesarios para garantizar la satisfacción de los mismos (por ejemplo, periodicidad de las visitas de los abogados a los adolescentes en internación provisoria).

13.- Establecer la obligación de notificar al centro de internación dependiente del SENAME, de la resolución que absuelve al menor.

14.- Dotar al sistema de los recursos necesarios para destinar a los defensores penales públicos a tareas que les exige la ley durante el cumplimiento de las condenas, de manera que puedan velar por condiciones adecuadas de ejecución de las sanciones, así como por el cabal cumplimiento de las ofertas de reinserción social que favorecen a los adolescentes.

15.- Clarificar el tribunal competente para el control de ejecución de las sanciones no privativas de libertad, definiendo qué se entiende por el lugar de ejecución de las mismas, todo ello, en el interés superior del adolescente y su cercanía con su hogar y familia.

16.- Regular la forma de cumplimiento en los casos que existan varias condenas respecto de un mismo adolescente, así como el caso de que concurren, respecto de una misma persona, condenas de adolescentes con condenas de adultos.

17.- Establecer reglas especiales más favorables para la eliminación de los antecedentes penales de adolescentes. Muchas de las normas e instituciones actuales están pensadas para adultos (ejemplo, Patronato Nacional de Reos).

18.- Otorgar a la Defensoría Penal Pública el estatuto de organismo autónomo, de la misma manera que el Ministerio Público, a fin de asegurar igualdad institucional en el marco del proceso penal.

19.- Velar por el cumplimiento de condiciones humanas mínimas durante el período de internación de los jóvenes en los centros del SENAME, que hagan posible su reinserción social.

De acuerdo con lo expuesto, y del trabajo realizado por la Comisión, surgen dos áreas de conclusiones: aquellas que se traducen en propuestas de acciones a ejecutar por el SENAME, así como algunas reformas legales, -anteriormente señaladas-, y otras, que determinan responsabilidades en los hechos investigados por esta Comisión, esto es, las condiciones del SENAME en relación con infraestructura, capacitación y número suficiente de funcionarios de ese servicio como de Gendarmería, al momento de entrar en vigencia la ley N°20.084; y en los hechos que culminaron con la muerte de diez jóvenes al interior de un recinto del SENAME en la ciudad de Puerto Montt, y por el estado actual de los centros y del cumplimiento o no de la ley y de los tratados y convenciones internacionales suscritos por nuestro país.



3.- RESPONSABILIDADES

I.-Entrada en vigencia de la ley

La Sala de la Cámara de Diputados, en sesión 26^a, celebrada el 15 de mayo de 2007, discutió una indicación presentada al proyecto de ley que introducía diversas modificaciones en la ley N° 20.084, sobre responsabilidad penal adolescente, para postergar su entrada en vigencia. Sin embargo, el Ministro de Justicia ⁶señaló ser partidario de que entrara en vigencia porque existían razones importantes, por ejemplo, que produciría beneficios para la ciudadanía; que la responsabilidad penal juvenil ya no se aplicaría ni en forma encubierta ni disfrazada; que la responsabilidad penal adolescente generaría la apertura de oportunidades de realización e inserción que, sin ser las óptimas que se pretenden y por las cuales el Gobierno seguiría trabajando en el mediano plazo, a lo menos serán claramente superiores a los valores actuales.

Asimismo, el Ministro de Justicia, en ese acto, asumió el compromiso de concurrir a la Comisión de Constitución, con el fin de informar el estado de implementación y aplicación del sistema, incluyendo las dificultades que se produzcan: “Estaremos atentos a las observaciones que hagan los señores diputados y los actores del sistema: las policías, el Ministerio Público, las Defensorías y los Tribunales. En tal sentido, me comprometo a presentar no sólo mensualmente el estado de avance de la implementación y una constancia de las virtudes y dificultades que la aplicación práctica de la norma arroje, sino también, en todo lo necesario respecto de modificaciones de ajustes legales que permitan que la ley cumpla sus propósitos”.

Es decir, el ministro ofreció condiciones, que sin ser las óptimas, eran superiores a las del momento.

Por tanto, podemos concluir que el diagnóstico elaborado por el Ministerio de Justicia, el cual sirvió de base para la consideración del Congreso Nacional, fue errado. Asimismo, las condiciones mínimas objetivas que el Ministro señaló no se cumplieron, existiendo por tanto responsabilidad del Ministro de Justicia, señor Carlos Maldonado Curti, y de la Directora Nacional del SENAME de la época, señora Paulina Fernández.

II.-HECHOS ACAECIDOS AL INTERIOR DEL RECINTO TIEMPO DE CRECER (PUERTO MONTT).

El artículo 74 del reglamento de la ley N° 20.084, regula los planes de emergencia de que deberán disponer los distintos centros del SENAME. En efecto, prescribe lo siguiente: “Artículo 74.- Plan de emergencia. Los centros desarrollarán anualmente un plan de emergencia, en concordancia con las directrices y normas emanadas del Servicio Nacional de Menores, respecto de la prevención de riesgos y seguridad, a fin de prevenir y reaccionar adecuada y oportunamente ante alguna contingencia.

⁶ Abogado Sr. Carlos Maldonado Curti.



En todo caso, en lo relativo a la seguridad, los centros siempre deberán contar con la asesoría de Gendarmería de Chile.

Los procedimientos para abordar las situaciones de riesgo, deberán ser regulados mediante instructivo impartido por el Servicio Nacional de Menores.”.

Al momento de ocurrir los hechos en el centro de Puerto Montt, no se había dado cumplimiento a esta obligación reglamentaria. De ello, a juicio de esta Comisión, se derivan responsabilidades funcionarias directas de las siguientes autoridades:

-De la Directora Nacional del SENAME, Señora Paulina Fernández **Fawas**, quien, si bien a la fecha de acaecidos los hechos ya no ocupaba el cargo, tenía la responsabilidad de haber dado cumplimiento a dicha obligación.

Lo anterior, queda demostrado con que sólo después de los hechos de Puerto Montt se despachó Memorandum N° 5293, de fecha 6 de diciembre de 2007, en el cual el Director Nacional del SENAME solicitó a los directores regionales, el envío de los planes de contingencia de cada establecimiento, estableciendo ciertas directrices y ordenando acciones específicas a realizar: revisar las condiciones de infraestructura de los centros; verificar que todos los sistemas, equipos, vehículos, materiales, herramientas y accesorios estén dispuestos para afrontar situaciones de emergencia; confirmar que se hayan realizado las coordinaciones correspondientes con Gendarmería, Carabineros, Bomberos y demás servicios de apoyo; supervisar las modificaciones y refuerzos en la ejecución diaria de los planes de actividades de los centros; asegurar que los centros cuenten con el personal suficiente y eventuales refuerzos en turnos en períodos críticos.

-Del Director Regional del SENAME, señor Carlos Navarro Pérez.

-De la Directora del Centro Tiempo de Crecer, señora Lorena Navarro Vargas.

-De la Secretaria Regional Ministerial de Justicia, señora Leby Barría Gutiérrez, quien tenía la obligación de haber supervisado la puesta en marcha en el ámbito de su jurisdicción.

III.-ESTADO ACTUAL DE LOS CENTROS

Transcurridos ya más de 14 meses desde la entrada en vigencia de la ley, siguen ocurriendo graves hechos en diversos centros del país que ponen en peligro la seguridad y la vida tanto de los menores privados de libertad como de los funcionarios de SENAME y de entidades colaboradoras que trabajan en su interior. En efecto, de acuerdo a lo recabado por esta Comisión Investigadora, persisten graves falencias que dificultan el cumplimiento de los objetivos que inspiraron al legislador: la sanción de los menores infractores de ley junto con



reales oportunidades de rehabilitación y reinserción social. Es así como podemos enumerar, sin que ello sea taxativo, los siguientes problemas:

1. Recintos inadecuados que impiden la segregación por edad y por situación procesal.
2. Hacinamiento.
3. Falta de elementos mínimos como frazadas o policarbonato en las ventanas y condiciones antihigiénicas en los baños.
4. Existencia de materiales inflamables al interior de los recintos.
5. Falta de número de funcionarios de SENAME y de Gendarmería y de capacitación de los mismos para cumplir adecuadamente con el rol que les corresponde.
6. Falta de dependencias para los funcionarios de Gendarmería para cubrir de manera adecuada su sistema de turnos.
7. Falta de oferta educacional sistemática.
8. Condiciones de inseguridad y de riesgo para los menores internos y para los funcionarios que allí laboran. Además de las restantes que han sido descritas en el cuerpo del presente informe.

Por lo anterior, exhortamos al Gobierno, y en especial a los Ministerios de Hacienda y de Justicia, a disponer a la brevedad de los recursos económicos y humanos necesarios para una adecuada implementación de la ley, así como avanzar rápidamente en el rediseño institucional del SENAME, acordado, en el marco de la agenda de seguridad pública entre Gobierno, Concertación y Alianza.

Asimismo, instamos al Director Nacional del SENAME, señor Eugenio San Martín Truffly, a adoptar las medidas de corrección necesarias para subsanar las deficiencias observadas durante el trabajo de esta Comisión Investigadora.”.

* * * * *

Puestas en votación las proposiciones y conclusiones citadas precedentemente, fueron aprobadas por la mayoría de las señoras diputadas y señores diputados presentes, señores Marcelo Díaz Díaz, Sergio Correa de la Cerda (en reemplazo del señor Edmundo Eluchans Urenda), Gonzalo Duarte Leiva, Tucapel Jiménez Fuente, Carlos Recondo Lavanderos, señoras María Antonieta Saa Díaz, Marisol Turres Figueroa (Presidenta) y Ximena Valcarce Becerra, y señor Patricio Vallespín López. Votó en contra, el diputado señor Alejandro Sule Fernández.

* * * * *

Se designó como Diputada informante a la señora Marisol Turres Figueroa.

* * * * *

Las exposiciones realizadas durante la discusión de los puntos en tabla y el debate suscitado en torno a éstos se encuentran archivados en un registro de audio que queda a



disposición de los señores Diputados de conformidad a lo dispuesto en el artículo 249 del reglamento de la Cámara de Diputados.

*** **

Habiéndose cumplido el objeto de la presente sesión, se levantó a las 18:11 horas.

2.6.- Calificaciones para el recurso humano del servicio nacional de menores:⁷

ESCALA DE NOTAS A UTILIZAR

NOTA	CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
7	Excelente	En su desempeño funcionario siempre satisface y la mayoría de las veces supera los requerimientos que exige el ejercicio del cargo, las funciones y tareas asignadas.
6	Bueno	En su desempeño funcionario siempre satisface y a veces supera los requerimientos que exigen el ejercicio del cargo, las funciones y tareas asignadas.
5	Satisfactorio	En su desempeño funcionario cumple con los requerimientos básicos que exigen el ejercicio del cargo, las funciones y tareas asignadas.
4	Insuficiente	En su desempeño funcionario en algunas ocasiones no cumple con los requerimientos que exigen el ejercicio del cargo, las funciones y tareas asignadas.
3	Deficiente	En su desempeño funcionario frecuentemente no cumple con los requerimientos que exigen el ejercicio del cargo, las funciones y tareas asignadas.

1. FACTOR: Eficiencia en la ejecución de la tarea: Es la capacidad y calidad con que se realiza un trabajo durante un periodo determinado.

⁷ Reglamento General de Calificaciones DS N° 1825 de 1998 y Reglamento Especial de Calificaciones del Servicio DS N° 763/01, modificado con DS N° 119 del 28.01.2005.



Subfactor a) Calidad en la ejecución del trabajo: Mide la ausencia de errores atribuibles a su responsabilidad, la claridad en los objetivos, la planificación y precisión en la ejecución de las tareas, así como también el trato según la Convención de los Derechos del Niño y/o la calidad de atención a los distintos usuarios.

I.- Su trabajo se caracteriza por la ausencia de errores u omisiones que afecten el resultado de sus tareas y/o funciones.

II.- Se compromete en la solución efectiva de los problemas de los niños, niñas y jóvenes y/o usuarios.

III.- Su trabajo lo ejecuta de acuerdo a los objetivos planteados para su tarea o función.

Subfactor b) Capacidad para resolver problemas y el tiempo que emplea: Mide la capacidad para resolver problemas relacionados con su tarea o función, en forma eficaz, ágil y oportuna.

I.- Presenta alternativas de solución ante la autoridad que corresponde.

II.- Cumple con los plazos establecidos para la ejecución de sus tareas.

III.- Es capaz de solucionar problemas de acuerdo a su grado de responsabilidad.

2. FACTOR: Desarrollo y destreza en el cumplimiento de la tarea: Es la habilidad, conocimiento e interés con que realiza sus tareas.

Subfactor a) Aplicación del conocimiento en el trabajo asignado: Mide la habilidad y destreza con que desarrolla y aplica sus conocimientos.

I.- Posee las habilidades y conocimientos que exigen las tareas y funciones que desempeña.



II.- Posee capacidad de autocrítica en el desempeño de sus tareas.
III.- Aplica sus conocimientos y destrezas en la intervención con los niños, niñas y jóvenes, y/o en sus tareas cotidianas.
Subfactor b) Preocupación por mejorar Mide la actitud del funcionario por perfeccionarse en o para la ejecución de sus tareas y la capacidad de aportar positivamente a ellas.
I.- Incorpora métodos u otros elementos para mejorar la ejecución de sus tareas.
II.- En la ejecución de sus tareas evidencia una actitud de cooperación.
III.- Busca perfeccionarse y mejorar en la ejecución de sus tareas.
IV.- Incorpora en la ejecución de sus tareas las sugerencias hechas para mejorar.

3. FACTOR: Capacidad para relacionarse: Es la capacidad para desempeñarse en equipo y las habilidades para relacionarse, aportando a un buen clima de trabajo.

Subfactor a) Relaciones Interpersonales: Mide la habilidad para mantener buenas relaciones interpersonales que aporten positivamente a la eficiencia de los grupos de trabajo y al clima laboral.



I.- Mantiene un trato personalizado y de respeto con sus pares y/o superiores jerárquicos.
II.- Mantiene conductas que aportan positivamente al clima laboral.
III.- Colabora y se integra eficazmente en los equipos de trabajo y es capaz de asumir diferentes roles dentro de éstos.
Subfactor b) Comunicación: Mide la capacidad de transmitir eficiente y efectivamente la información a sus pares, superiores y subordinados.
I.- Mantiene una comunicación positiva con todos los niveles.
II.- Ocupa canales formales de información para expresar sus inquietudes o para recibir información.

4. FACTOR: Respeto por la normas e instrucciones: Es la capacidad de ajustarse a las normas estatutarias e institucionales y de dar cumplimiento a las instrucciones.
--

Subfactor b) Disponibilidad en el trabajo: Mide la permanencia del funcionario en el ejercicio de sus funciones, la puntualidad y asistencia a las actividades internas que se le convoquen.
I.- Siempre se le conoce su ubicación cuando se le requiere.
II.- Asiste puntualmente a todas las reuniones que se le convoca en su horario de trabajo.
III.- Cumple toda la jornada laboral sin interrumpir sus funciones.



HIPOTESIS DEL ESTUDIO.

Una vez planteado el problema con todos los antecedentes expuestos dentro del marco teórico, resulta viable la formulación de la hipótesis del estudio que guarda relación con las competencias laborales de los Educadores de trato directo que ejercen funciones en el Centro de internación Provisoria y Centro de Rehabilitación Conductual de Graneros.

Formulación:

LA RESITENCIA AL CAMBIO DE LOS EDUCADORES DE TRATO DIRECTO ESTA RELACIONADA A FACTORES DE SELECCIÓN, CALIFICACION Y PROYECCION DE LA CARRERA FUNCIONARIA.

Sistema de hipótesis o supuestos.

1er. Supuesto.

En la actualidad El Servicio Nacional de Menores no cuenta con un Programa de Salud Mental para sus funcionarios, **de no** implementarse a corto plazo, disminuirán aún más los rendimientos laborales por la desmotivación ante la insatisfacción a sus demandas laborales el ausentismo laboral y no sentirse parte de los cambios que introduce la nueva Ley de Responsabilidad Penal Adolescente. Ello afectará notoriamente la implantación de la nueva Ley de Responsabilidad Penal Adolescente hacia los nuevos programas de reinserción social con las redes de apoyo, y persistirá la resistencia al cambio por parte de los funcionarios en el escenario de las nuevas exigencias Legales.

2do. Supuesto.

Si en el plazo inmediato, la directriz Superior del Servicio Nacional de Menores, asimismo el compromiso de las autoridades de la Dirección Nacional, Regionales y Locales, **no intervienen** en el C.I.P. C.R.C. de Graneros, para seleccionar y capacitar de manera efectiva como profesionalizar convenientemente a los funcionario de trato directo que implique una real preocupación por él funcionario, el sistema colapsará, pudiendo comprometer gravemente la seguridad del Establecimiento, riñas, motines, fugas. Toda vez que se prevé un aumento de la población de menores dentro de un escenario contra – cultural, sin las suficientes instalaciones de Infraestructura ni la dotación suficiente de personal para la intervención de los jóvenes.

3er. Supuesto.

Observar aspectos tales como calificaciones que mantienen la estabilidad laboral de todos los funcionarios del Centro, encontrándose con escasos elementos de retroalimentación o de expulsión del sistema y una tarea centrada en aspecto dirigenciales de los gremios reflejan un bajo rendimiento laboral del Personal que asiste y tiene contacto directo con los jóvenes infractores de Ley, ello implica que la operatividad del sistema no actúa con eficiencia. **Si se logra mejorar procesos técnicos por sobre los políticos**, los rendimientos laborales serían más objetivos y mejor operatibizados con relación a los resultados esperados.



CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO



3.- MARCO METODOLOGICO.

3.1.- Tipo de Investigación:

El diseño de la Investigación es de carácter exploratorio – descriptiva, debido a que tiene objetivos y los supuestos operan en relación de la hipótesis formulada. En efecto, actúan como variables dependientes: la salud mental del Personal, la Profesionalización y la Estructura Orgánica Institucional. Como variable Independiente: el rendimiento laboral de los funcionarios. Conceptos que están insertos en las “entrevistas” realizada al personal involucrado. Esto permite establecer relaciones de causalidad (causa – efecto) sobre el rendimiento laboral y resultados esperados de los funcionarios del área del trato directo con los adolescentes Infractores de Ley Penal del Centro Cerrado de Menores de Graneros.

La Investigación está enmarcada dentro de variables que implica conocer sus conceptos generales de la temática en dimensiones y subdimensiones a partir **de preguntas definidas contenidas en cuestionario** con resultados cuantitativos, éstas son iguales para 20 educadores de trato directo y 07 profesionales que laboran en el Centro. Además, incluyen **entrevistas semi estructuradas a personajes claves del sistema** a partir de tres preguntas estructuradas y las siguientes relacionadas a la hipótesis y variables planteadas que pueden alcanzar información que alimenten hallazgos adicionales, así las respuestas concentran resultados cualitativos del estudio; La salud mental del personal, la profesionalización, y la estructura orgánica. **Ambas técnicas como instrumentos prueban la hipótesis**, sustentan el análisis y resultados de la Investigación para las respectivas conclusiones y recomendaciones.

Dimensiones y subdimensiones para realizar el análisis:

OBJ. ESPECIFICOS	DIMENSION	SUBDIMENSION
Conocer aspectos de la estructura organizacional y el régimen laboral de los funcionarios del centro.	Estructura organizacional Recurso Humano Régimen Interno	- Relación Jerárquica. -Relación Educador/usuario -Proceso de calificación -Selección de personal -Rutina de trabajo -Planificación del trabajo -Tipología de conductas de jóvenes
Identificar el recurso humano que ejecuta los procesos Laborales con los Infractores de Ley.	Recurso humano	-Perfil funcionario. -Capacitaciones -Auto cuidado
Conocer el marco regulador profesional para la efectiva operatividad del sistema en relación a los lineamientos	Marco regulador profesional	-Proyección de la carrera funcionaria. -Resultados esperados por la



técnicos.		organización. -Aplicación de metodologías de trabajo
-----------	--	---

3.2.- Universo y Muestra:

El Universo esta dado por el sistema que conforma la dotación del Centro de Menores Antuhue, ésta alcanza a una dotación de 57 funcionarios dependientes del Servicio nacional de Menores y 23 pertenecientes a Gendarmería de Chile antes de la puesta en marcha de la nueva Ley de Responsabilidad Penal Adolescente y, después de su implementación alcanza a 64 Funcionarios del Servicio Nacional de Menores y 36 de Gendarmería de Chile. Respecto de la muestra es representativa, ésta abarca a 20 educadores de trato directo y 07 Profesionales del Servicio Nacional de Menores. Recurso humano que entrega información cuantitativa al estudio. En referencia a la información cualitativa, se consideran 06 entrevistas a personajes claves que laboran en distintas áreas del Centro; dos directivos, un profesional, dos educadores, un dirigente representante de Asociación de Funcionarios Quienes se refieren al sistema funcional del Centro antes y después de la puesta en marcha de la Ley de Responsabilidad Penal Adolescente.

3.3.- Variables o conceptos centrales.

Salud Mental

En lo relativo a la realidad del funcionario Educador de Trato Directo, durante el ejercicio de sus funciones se ve enfrentado a variadas dificultades. Supera el áspero proceso inicial del trabajo que le permite una estabilidad mediante la recompensa del sueldo, pero con el transcurso de los años que adquiere antigüedad se va produciendo un deterioro psíquico marcado por las insatisfacciones, descompensaciones al estar reprimido en un ambiente que no puede crear ni propicia su desarrollo. Así, adquiere rasgos cambiantes de su personalidad, conductas y comportamientos que son propios del sub. mundo delictual, al estar largas y duras horas en contacto directo con los menores dentro de un ambiente de inseguridad porque la seguridad perimetral ya que solamente en eventos críticos interviene personal de Gendarmería. En las estresantes condiciones que labora el personal al interior del Centro, hace que los rendimientos no sean los requeridos y afecte notoriamente la rehabilitación de los menores que ingresan por delitos graves. La situación es preocupante, debido a que nunca se le ha practicado a funcionario alguno una evaluación Psicológica, auto-cuidados programados, entonces, mejorar el sistema y actuar en forma paralela con la Reforma de la Justicia, merece reparos en tal sentido. Esto obliga a tomar conciencia del tema, asumirlo para evitar Sumarios, presentación de Licencias Médicas, la desmotivación, los miedos frente al desafío de la nueva Ley de Responsabilidad adolescente de los educadores de trato directo por el aumento de la población de menores sin las garantías de clasificaciones por edades, sexo, delitos.. El planteamiento abarca el Universo total del Recurso Humano de Educadores de trato directo, que obligadamente deberían estar sometidos a



regulaciones periódicas de su salud mental para insertarse adecuadamente dentro de la modernización del Estado.

La Profesionalización de los Educadores de Trato Directo

La dotación de funcionarios del Servicio Nacional de Menores, asignados en el trato directo al interior del Centro, se encuentra disminuida en sus capacidades para poder cumplir con los Objetivos de la Institución, es decir, atender y reeducar a los jóvenes privados de libertad. La muestra nos indica que cada Educador en promedio esta a cargo de siete menores, ejerciendo las rutinas de trabajo y cuidado con un marcado desgaste físico y mental que aminora su calidad en el rendimiento laboral. Estos factores negativos hacen que el trabajo se mentalice en “cumplir”, afectando el proceso de intervención con los jóvenes. Esta sobre carga laboral con repetición de turnos hace que muchas veces que en los imprevistos particulares o familiares de los funcionarios no se les otorguen permisos o feriados, entonces en casos reiterados se apela a presentación de Licencias Médicas. Al respecto, la posición de la Jefatura directa frente a los problemas que aqueja al funcionario, es la aplicación del reglamento como también no muestra la flexibilidad que en estas circunstancias si son justificadas, apelando a “razones de la cobertura de los servicios”. Dado esto, el Recurso Humano requiere una adecuada preparatoria en una escuela formadora, para que así se evalúen debidamente el perfil como las competencias y no se vea afectado el sistema por las exigencias laborales. Por el contrario, es necesario eliminar de las organizaciones el uso del poder, más bien resulta acertado el ejercicio de “la autoridad”, de manera que la voluntad del obediente no resulte violentada, sino acepte el trabajo con compromiso y sentido de pertenencia a la Organización. Postura última que beneficia las relaciones humanas, mejora el clima laboral, estimula el trabajo, y el rendimiento del funcionario en las distintas áreas internas del Centro de Menores de Graneros.

Estructura Orgánica

El Servicio Nacional de Menores, es una Institución pública que tiene por finalidad. Diseñar y desarrollar en forma particular un modelo de intervención integral para la protección de los derechos de la infancia y adolescentes. En cuanto al personal este es inminentemente profesional, con un profundo sentido de respeto de la dignidad y los intereses superiores del menor y estará afecto a las leyes y reglamentos vigentes que establezca el Servicio Nacional de Menores. Ambas definiciones, estructuran un servicio donde es importante las garantías de los jóvenes sometidos al sistema, ello mide una variable importante que es el más amplio sentido de respeto de los derechos Humanos. Para el fin último señalado, la estructura orgánica aparece conformada por la directriz superior de la Dirección Nacional, Dirección Regional y la Dirección del Centro. Sin embargo, se observa la imposición de lineamientos Políticos desde el nivel central que muchas veces no concuerdan con el trabajo técnico de base. Esta discordancia compromete desde la perspectiva funcional un trabajo de posición vertical entre el nivel central y el Centro. En cambio dentro del Establecimiento las interrelaciones entre los actores laborales es de lineamiento horizontal que conlleva a practicas laborales que repercuten en la ineficiencia, denotándose una operativa disfuncional con relación a los objetivos propuestos para la reinserción social de los jóvenes infractores de Ley.



3.4.- Modelo del instrumento a emplear:

El siguiente estudio pretende describir la implementación de la ley 20.084, enfocada en aspectos de la estructura organizacional, régimen laboral, recurso humano y operatividad del sistema. Esta investigación intentará mostrar la realidad de un Centro para jóvenes infractores de ley desde lo particular y en un contexto histórico determinado. No pretende que sus conclusiones sean generalizadas o atribuibles a la realidad de otros centros de similares características.

La metodología a emplear será de tipo cualitativa y cuantitativa. Cualitativa en tanto interesa conocer la visión de los entrevistados desde sus vivencias, siendo las experiencias los aspectos centrales que nos permitirá descubrir los procesos de trabajo y de interacción en los sujetos de estudio y cuantitativa porque a través de las estadísticas y datos numéricos podremos conocer aspectos relevantes de la estructura organizacional y descripción de la población estudiada que se caracteriza por jóvenes con falta del sentido de vida, de proyección hacia el futuro, de relevar lo importante, actuar por sobre lo secundario. Además, se debe tomar en cuenta que los jóvenes se encuentran en una etapa de desarrollo en el cual se van adquiriendo aprendizajes para la vida y van conformando su identidad personal.

En cuanto a los instrumentos se utilizará la entrevista de personajes claves del centro pues nos permitirá visualizar un abanico amplio de experiencias desde las distintas funciones que realizan los funcionarios del centro y el cuestionario estructurado nos permitirá observar aquellas respuestas que marcan tendencias en cuanto al proceso del desarrollo del Recurso Humano con relación a la puesta en marcha de la Ley de Responsabilidad Penal Adolescente.

- Cuestionario estructurado desarrollado mediante entrevistas al Personal.
- Entrevistas a personajes claves que incluye preguntas bases definidas:

¿Cuáles son los factores más relevantes que Ud. considera en la implementación de la Ley Penal de Responsabilidad Adolescente?

¿La estructura orgánica en su operativa como afecta el rendimiento laboral?

¿La salud mental es determinante al momento de evaluar los resultados del trabajo realizado?

3.5.- Limitaciones del estudio:

La presente investigación nos permite considerar factores que no asume la organización y que existen. En el caso concreto, observamos mejoramientos marcados en el crecimiento, pero, un retraso en el aspecto del desarrollo humano que se deben conocer. Ello apunta a las responsabilidades directas de las estructuras directivas, siendo difícil intervenir sus causas. En tal sentido, se utilizó la estrategia de realizar entrevistas con preguntas contenidas en cuestionario



antes y después de la puesta en marcha de la nueva Ley Penal de Responsabilidad adolescente., y entrevistas a los actores claves del sistema. Pero, también es asumido el margen de error , porque los funcionarios involucrados mantienen tendencias gremialistas con pertenencia a distintas Asociaciones de Funcionarios, y por otro lado, el enfoque de la problemática como las variables dependientes, carecen de objetividad en la información por ser un tema político-técnico, no profundizado ni abordado dentro del Servicio Nacional de Menores.

El periodo de estudio se concentra en el año 2007 – 2008.

Respecto de antecedentes bibliográficos, se encuentran disponibles aquellos del orden Legal establecidos, estadísticas del sistema. Sin embargo, no encontrando estudios que enfoquen el problema de la atención directa con implicancia en la reincidencia delictual dentro de la tipología de Menores como infractores de Ley.



CAPÍTULO IV

ANALISIS, DESARROLLO Y PRESENTACION DE RESULTADOS



4.- ANALISIS, DESARROLLO Y PRESENTACION DE RESULTADOS:

4.1.- Resultados de Cuestionario Aplicado a la muestra del estudio

- 1.- ¿Está motivado por el trabajo que realiza?
- 2.- ¿Ha tenido un seguimiento de salud mental desde que es funcionario?
- 3.- ¿Existen la asignación de recursos financieros y humanos suficientes para la implementación de la nueva Ley de Responsabilidad Adolescente?
- 4.- ¿Existen distintos enfoques laborales entre Directivos Superiores de la Dirección Nacional y los educadores para un mismo sistema?
- 5.- ¿Considera que hay que hacer cambios estructurales dentro de la Organización?
- 6.- ¿Es posible la Reinserción Social de los condenados en el actual sistema?
- 7.- ¿Los procesos de capacitación y perfeccionamiento están bien enfocados hacia el personal?
- 8.- ¿Se siente conforme con la retribución económica en relación al trabajo que realiza?
- 9.- ¿Está de acuerdo con el trabajo de la Dirección del Centro en como administra el Recurso Humano frente al tema de Licencias Médicas?
- 10.- ¿Concuerda con las políticas Gubernativas provenientes de la Dirección Nacional del Servicio Nacional de Menores en materia de Responsabilidad Adolescente del Sistema Cerrado?
- 11.-¿Concuerda con el proceso calificadorio del Personal del Servicio Nacional de Menores?.
- 12.- ¿Le merecen reparos las presentaciones de licencias médicas?
- 13.- ¿Con la puesta en marcha de la ley de responsabilidad penal adolescente, incide Positivamente en la reinserción social de los jóvenes?
- 14.- ¿Cree Ud., que existe resistencia al cambio de los Educadores de trato directo con la Implementación de la nueva Ley de Responsabilidad Penal adolescente?



Respuestas Obtenidas antes de la puesta en marcha de la ley N° 20.084 (2007).

N°	Funcionarios de trato directo		Directivos(07)	
	Educadores(20)		Duplas psicosociales (04) Jefatura (03)	
	SI	NO	SI	NO
1	5	15	3	4
2	-	20	-	7
3	1	19	-	7
4	20	-	6	-
5	20	-	7	-
6	2	18	5	2
7	-	20	-	7
8	12	8	7	-
9	4	16	6	1
10	3	17	6	1
11	10	10	4	3
12	16	4	6	1
13	1	19	2	5
14	2	18	6	1

Respuestas obtenidas después de la puesta en marcha de la nueva ley N° 20.084 (2008).

N°	Funcionarios de trato directo		Directivos(07)	
	Educadores (20)		Duplas psicosociales (04) Jefatura (03)	
	SI	NO	SI	NO
1	1	19	3	4
2	-	20	-	7
3	-	20	-	7
4	20	-	6	-
5	20	-	7	-
6	-	20	1	6
7	-	20	-	7
8	12	8	7	-
9	4	16	6	1
10	-	20	6	1
11	5	15	-	7
12	17	3	4	3
13	-	20	1	6
14	1	19	1	6



4.2.- Presentación de resultados a Entrevistas de personas claves:

Lily Mancilla Zavala, Psicóloga, Directora del Centro:

¿Cuáles son los factores más relevantes que Ud. considera en la implementación de la Ley Penal de responsabilidad Adolescente?

Es la responsabilización Penal de los adolescentes dentro del marco legal, establece una regulación frente a las acciones delictivas de los jóvenes de entre 14 a 18 años con tratamiento de reinserción social. De la misma manera se resguardan los derechos y garantías procesales como el acceso a la oferta programática para su Plan de intervención Individual a cargo del Servicio Nacional de menores. Es decir, aparece un cambio de un sistema protector tutelar a otro de responsabilidad Penal del adolescente.

¿La estructura orgánica en su operativa como afecta el rendimiento laboral?

Considero que la actual operativa afecta notoriamente la operativa del sistema, dado a que los lineamientos técnicos formulados no son factibles de aplicarlos por la carencia de distintos recursos. No pasa por creer o no creer en la reinserción social de los jóvenes, por el contrario no se cuentan con las asignaciones presupuestarias y de recurso humano suficiente y capacitado para enfrentar el nuevo desafío. De igual modo, existe un efecto de burocracia para la toma de decisiones del nivel central que afecta la gestión de la administración directa del Centro. Eso desgasta y produce una debilidad del equipo directivo, por ejemplo: pese a informar del problema de calificaciones, excesivas presentaciones de Licencias Médicas, sumarios administrativos graves, no se adoptan las medidas correctivas aconsejables para el buen funcionamiento del Centro, ya que las facultades se radican en la Dirección Regional o Dirección Nacional del Servicio Nacional de Menores. Todos los factores, afectan el trabajo del Personal de Trato directo que repercute en la calidad de atención, por ende en la resultante final negativa o sin resultados esperados de la reinserción social de los jóvenes Infractores de Ley.

¿La salud mental es determinante al momento de evaluar los resultados del trabajo realizado?

No se cuenta con un programa de salud mental, ni chequeos que permitan atender a los funcionarios, especialmente a los Educadores de trato directo que se encuentran trabajando en situaciones estresantes por las características propias de un sistema cerrado privativo de Libertad que requiere una intervención mayor para desarrollar nuevos procesos y metodologías de trabajo que aborten las dinámicas inconducentes a la reinserción social de los adolescentes. Resulta preponderante conformar programas de salud mental para el personal que labora en el trato directo, de hecho las reiteradas y numerosas licencias médicas dan cuenta de patologías psico – somáticas.

¿El ausentismo laboral de los Educadores de trato directo se debe a la resistencia al cambio y de qué manera influye en el rendimiento funcionario?



Es una práctica recurrente que conduce a saturar el sistema, provocando las recargas laborales y bajar las capacidades de intervención y control con los adolescentes de distinto género y sistema. Esto compromete una cultura laboral, dentro de un círculo viciado y en mi análisis es una resistencia al cambio que repercute en la capacidad de administración del equipo directivo. Lo más grave es la adherencia a una cultura laboral en contra de la Dirección del Centro, utilizando las acciones gremiales para hacer presión y desestabilizar los Equipos directivos que ha sido una práctica histórica.

¿Cuáles son las reales capacidades Profesionales de los Educadores de Trato directo?

Las capacidades Profesionales de los Educadores se encuentra limitada por: la deficiente elección del personal que en la práctica no reúne el perfil para laborar como Educador, no existir la formación ni capacitaciones con enfoque hacia los Infractores de ley, los procesos calificadorios poco objetivos, conductas laborales impropias y apartadas de la norma que se investigan sin resultados acorde a la gravedad de los hechos.

¿Los jóvenes son el real problema para los Educadores de trato directo?

En mi opinión no, porque éstos profesionales debieran demostrar las competencias y no realizar sus funciones con prácticas laborales que van en contra de ellos mismos como son el excesivo ausentismo laboral por licencias médicas, validar los gremios por sobre sus reales responsabilidades como funcionarios públicos que inestabilizan los equipos directivos y se pierde el sentido de la autoridad de las verdaderas jerarquías de la Organización.

¿La infraestructura afecta las rutinas diarias de trabajo al interior del centro?

Es un punto muy importante, puesto que se estructuró y comenzó una ley sin prever las reales capacidades infraestructurales para atender los infractores de Ley. En el caso del Centro es relevante dado a que con la actual infraestructura es insuficiente y no reúne las condiciones para recibir a jóvenes mujeres y los hombres son impedidos de poderlos segmentar debidamente y, eso no permite un trabajo técnico que propenda a la Reinserción social de los adolescentes ya que en la actualidad solo se permite la separación por sistema CIP y CRC., mayoría de edad en horarios nocturnos, femenino y masculino.

¿Considera Ud., que la relación político – técnico afectan el trabajo de Sename?

La relación político – técnico efectivamente repercute en la directriz del Servicio, se observan cargos políticos que debieran ser netamente técnico y eso hace que el sistema falle constantemente, en otras un servicio excesivamente politizado dan fuerza a movimientos gremiales que incluso comprometen las Direcciones de los Centros, sobre todo para la administración del Personal que no cumple adecuadamente su labor y se amparan en la contingencia político gremial para salvaguardar sus situaciones de deficiencias laborales y, no pudiendo los equipos directivos efectuar las correcciones que resulten ser necesarias. El problema aparece con fuerza desde la Implementación de la Ley en donde el aparato político de alta esfera consideraron que el servicio estaba preparado para asumir la nueva responsabilidad en



circunstancias que no lo estaba y, lo que es Más grave a la fecha nadie se ha hecho responsable ni nadie de los responsables de la implementación han sido sancionados ni administrativa o políticamente.

¿Cuál es su opinión respecto del proceso de calificaciones del Personal Sename. ?

Es un Instrumento poco efectivo, no produce una real medición del desempeño de los funcionarios ni sirve para reconocer efectivamente al calificado ni para las correcciones que necesita el sistema con su recurso humano. De hecho nadie pierde el empleo por calificaciones independiente de las graves faltas que ocurren y, aquellos destacados solo permanecen en sus puestos.

¿Haber aplazado en un año la entrada en vigencia de la actual Ley de Responsabilidad Adolescentes que beneficios adicionó al sistema?

En al práctica no se observaron cambios importantes, porque en el año de aplazamiento no se concretaron las acciones planificadas ni mejoró el proceso preparatorio para enfrentar el nuevo desafío. Por el contrario, estimo que la discusión se centro en aspectos políticos por sobre los técnicos.

¿Cuáles son los principales obstáculos para el desarrollo de la nueva Ley de Responsabilidad Penal Adolescente?

La no asignación anticipada de los recursos financieros, materiales y de personal antes de la puesta en marcha de la Ley ya hoy se van subsanando las problemáticas con el pasar del tiempo y el proceso encima, es decir, una incorrecta planificación que acarrea una mala calidad de atención a los usuarios y sin resultados alentadores en materia de reinserción social de los adolescentes, **agregar con el estado de ejecución presupuestaria que el 2007 se invirtieron \$ 126.024.331 y \$ 210.350.219 para el 2008, aún con el aumento los recursos son insuficientes por la carencia de indicadores reales sobre el financiamiento. El Servicio Nacional de menores en estos sistemas cerrados en la práctica administra un recinto Penitenciario, sin contar con las herramientas ni experiencia.** En cambio, en la actualidad la mirada de responsabilidad Penal de los jóvenes cambia el escenario, considerando que desde la creación del servicio, se abordada el tema infancia y adolescencia con una intervención protectora y tutelar. Ese cambio de paradigma, no esta asumido lo que conlleva a los costos de conocimiento Ciudadano (tragedia de Puerto Montt, desordenes conductuales en diversos Centros, bajas posibilidades de reinserción social etc...). Que en la actualidad los procesos técnicos se politicen acarrear diversas problemáticas, desde las intervenciones inadecuadas de las Asociaciones Gremiales hasta la toma de decisiones del nivel Central que disminuye la capacidad de autonomía.

¿Qué cambios son importantes hacer al breve plazo?

Mejorar la política de personal en sus procesos de elección, nombramientos y capacitaciones. Activar un mecanismo justo y efectivo de eliminación del personal que no resulta ser un aporte a



la función que desarrolla, básicamente concentrados en los Educadores de trato directo. Ajustar la racionalidad y prioridades en la asignación presupuestaria y gasto acorde a las reales necesidades de los Centros.

Paulo López Valenzuela, Asistente Social, Jefe Técnico:

¿Cuáles son los factores más relevantes que Ud. considera en la implementación de la Ley Penal de responsabilidad Adolescente?

En primer lugar el cambio del paradigma del Centro en virtud que hasta la implementación de la Ley era un Cod. Cereco como protección, no trabajando con población condenada propiamente tal. Con la nueva Ley el escenario cambia con los internados provisoriamente y condenados, en ambos casos se hacen responsables desde el punto de vista Legal. Se produce un cambio en el perfil del joven atendido, participan más Instituciones en el mismo escenario. Un gran desafío es el aprendizaje, donde en el día a día que originan errores de consideración, en términos operativos, porque no están los insumos necesarios (materiales, económicos, humanos) para enfrentar este nuevo escenario y que hoy a partir de la experiencia estamos tratando de subsanar y realizar de la mejor forma el trabajo.

¿La estructura orgánica en su operativa como afecta el rendimiento laboral?

Más que la estructura orgánica, a mi juicio tiene que ver con la indisciplina laboral, aparecen fenómenos constante en no poder conformar equipos de trabajo sólidos, puesto que se presentan reiteradas licencias médicas, contar con instrumentos legales que no se cumplen y no resuelven el problema como es el caso del Reglamento de calificaciones y los mecanismos que podrían generar cambios son lentos y los resuelve el nivel central, en cambio, la cultura asume los errores del sistema que perjudican la motivación y rendimiento en las capacidades del personal, esto se observa focalizado más directamente en los Educadores de trato directo, estamento más involucrado y vulnerable.

¿La salud mental es determinante al momento de evaluar los resultados del trabajo realizado?

Un problema latente es indudablemente la salud mental del funcionario, no existiendo programas sistemáticos ni políticas claras frente a estas dificultades aún reconociendo la complejidad del trabajo directo con Infractores de ley. Un claro ejemplo, son las constantes licencias médicas que saturan la comodidad laboral por las recargas, a causa de la falta de personal. Sin duda, el nivel de intervención del usuario se ve altamente involucrada y marcadamente alteran los procesos de reinserción social.

¿Los jóvenes son el real problema para los Educadores de trato directo?

No, son las capacidades profesionales que se originan porque no existe un verdadero proceso de formación profesional y, al momento de implementarse la Ley, efectivamente no estaba preparado el personal para trabajar en este nuevo escenario y las capacitaciones han ido realizándose sobre la marcha de la nueva ley. Por otra parte, existen aparecen procesos históricos



de los funcionarios que constantemente se desvalida frente al sistema y los propios jóvenes porque en la relación con los adolescentes, hay pérdidas de límites que gatilla en que los jóvenes se posicionen por sobre el educador ante confianzas mal entendidas y finalmente recae en hechos de interrupción en las conductas que afectan al sistema.

¿La infraestructura afecta las rutinas diarias de trabajo al interior del centro?

Si, porque no se pueden hacer las segmentaciones necesarias. Falta construir más dependencias para separarlos por edad, tipicidad del delito, casos especiales como enfermos terminales, jóvenes que pasan en tránsito por el centro y adecuar una buena Infraestructura para las Mujeres con sus espacios requeridos.

¿Considera Ud., que la relación político – técnico afectan el trabajo de Sename?

En el discurso hay una comunión, pero, en lo cotidiano prevalecen aspectos políticos esta sobre lo técnico, situación que afecta la toma de decisiones especialmente en la estructuración de los equipos de trabajos y finalmente recae en aminorar las posibilidades de la administración y gestión para la atención y logro de objetivos propuesto hacia los adolescentes en estos Centros Privativos de Libertad. También hay que decirlo nadie se ha responsabilizado de los errores de implementación ni de los resultados que a la fecha presenta el Servicio nacional de Menores.

¿Cuál es su opinión respecto del proceso de calificaciones del Personal Sename. ?

Considero que el instrumento de medición del desempeño carece de objetividad para el desarrollo de la carrera funcionaria.

¿El ausentismo laboral de los Educadores de trato directo se debe a la resistencia al cambio y de qué manera influye en el rendimiento funcionario?

Históricamente en el Centro hay una cultura laboral, donde las Licencias prolongadas son asumidas como beneficios del funcionario, aparece una falta de compromiso por el sujeto de intervención, centrándose fuertemente en los intereses personales que en una verdadera mirada de trabajo. Por lo tanto estimo que efectivamente hay una resistencia al cambio en términos de comprometerse a un trabajo sistemático y participar en el proceso de cambio que lo establece y exige la Ley Penal de Responsabilidad Adolescente. La posible corrección, se coarta por la falta de lineamientos claros desde el nivel central que efectivamente otorgue una autonomía directa en la toma de decisiones con el personal del Centro.

¿Qué efectos produce la profesionalización del Servicio con respecto a los Educadores de Trato Directo?

En primer lugar se debe decir que en la actualidad al ingresar a este campo de acción laboral se comprende la función, pero en vez de una inducción o capacitación aparece la necesidad evidente de contar con una profesionalización se inicia con una verdadera formación dentro del ámbito de los Infractores de Ley que hoy no existe, eso tiene el propósito de conocer más en profundidad el tema y elementos propios de los sistemas privativos de libertad que como servicio no conocemos. En esto Sename, debiera comprometer Centros formadores especializados de



funcionarios para el trato directo y otros estamentos relacionados con los jóvenes que permita traspasar la frontera de la protección a la responsabilización, teniendo en cuenta que los infractores acusan una mayor permanencia cumpliendo una condena, hecho que obliga a cambiar las estrategias dentro de las metodologías laborales.

¿Cuál es la mejor apuesta del Servicio Nacional de Menores?

En plantear un rediseño Institucional, aplicar un mejoramiento de la Ley Orgánica del Servicio y mejorar los procesos de intervención en la red Sename. antes de los 14 años para hacer efectivos filtros y los jóvenes no ingresen con un daño mayor en los sistemas privativos de libertad.

¿Qué propuesta resulta conveniente para un mejor enfoque de al Administración del Recurso Humano?

Que las tomas de decisiones sean a nivel regional permitiendo así la descentralización, se tomen medidas ante la indisciplina laboral, desarrollar una escuela formadora de Educadores de trato directo, y que los nombramientos en los distintos cargos directivos, profesionales y técnicos prevalezca un modelo técnico.

Alejandra Carolina Cerpa Contreras, Psicóloga, Encargada de casos:

¿Cuáles son los factores más relevantes que Ud. considera en la implementación de la Ley Penal de responsabilidad Adolescente?

En mi opinión es que a nivel teórico, la nueva Ley esta orientada a la reinserción social, se le asigna una responsabilidad penal a los jóvenes partir de los 14 años. Hoy se considera importante el consumo de drogas, antes no lo era así. Por tanto, el sistema debe ser capaz de modificar sus conductas una vez que egrese del recinto, denominado cerrado. Se observa a un sujeto con capacidades de adquirir nuevas conductas que se encuentran a cargo de profesionales capacitados para hacerlo.

¿La estructura orgánica en su operativa como afecta el rendimiento laboral?

Más que nada los lineamientos técnicos están bien diseñados pero su aterrizaje desde el nivel superior a los inferiores de los operadores se diluye y no se concretan los procesos y actividades que propenden a la reinserción social de los jóvenes. Esta realidad produce desmotivación y los resultados están visibles, dado a que el sistema se mantiene y no progresa hacia los objetivos trazados.

¿La salud mental es determinante al momento de evaluar los resultados del trabajo realizado?

Sobre este tema no existen programas que permitan detectar o tratar patologías de los funcionarios, de modo que notoriamente se afectan los resultados por el ausentismo y recarga laboral.



¿El ausentismo laboral de los Educadores de trato directo se debe a la resistencia al cambio y de qué manera influye en el rendimiento funcionario?

El deficiente rendimiento funcionario obedece a varios factores: la carencia de herramientas cognitivas, inadecuada selección y capacitación, la falta de recursos humanos y financieros. De una u otra manera, compromete una resistencia al cambio por una inconductibilidad del sistema.

¿Los jóvenes son el real problema para los Educadores de trato directo?

Los jóvenes no son el problema, éstos nacen con las incapacidades de los Educadores de trato directo que no siguen los lineamientos de trabajo del equipo directivo, por falta de compromiso, prácticas laborales impropias que forman alianzas entre Educadores en contra de la autoridad y muchas veces pierden el sentido común de las cosas, de ahí que los resultados de la reinserción social no son alentadores ni se visualizan cambios a corto plazo porque no pasa por el aumento de educadores, Más bien la calidad para realizar el trabajo.

¿La infraestructura afecta las rutinas diarias de trabajo al interior del centro?

Considero que la infraestructura es insuficiente para realizar un trabajo técnico en las rutinas diarias, dado a que se sigue construyendo sobre una edificación no apta para los atención de los jóvenes me refiero a la superficie a desnivel, pedregoso y húmedo en periodos de invierno, elementos que incluso afectan la seguridad del recinto.

¿Considera Ud., que la relación político – técnico afectan el trabajo de Sename?

Creo que el diseño legal esta bien, no así la parte de implantación que no tiene responsables a la fecha y eso repercute directamente a políticas mal estructuradas.

¿Cuál es su opinión respecto del proceso de calificaciones del Personal Sename. ?

Mi opinión es que existe la obligación de hacer el formulismo para calificar, pero, solo le importan al funcionario estar calificado en lista N° 1 o 2, porque sienten que la evaluación no tiene la importancia que debiera tener.

¿Observa falencias la nueva Ley desde el plano operativo?

No es la Ley que acusa falencias, no existe el conocimiento necesario por parte de los profesionales para un real enfoque que permita la modificación de conductas de los jóvenes, son muchas las falencias sobre el conocimiento del infractor y lo que lo rodea, ello significa que en la actualidad los profesionales van aprendiendo en el camino. Por ello, digo que nosotros no debiéramos aprender con ellos, no se pueden generar esas dinámicas a nivel del recurso humano y que afecta en sí el proceso de intervención y sus resultados.



¿Porque cree Ud. que las intervenciones afectan los resultados?

Derechamente porque las intervenciones no están bien ejecutadas, los profesionales no tienen claridad sobre como llevar a cabo los ejes de intervención que están establecidos en las Orientaciones técnicas que dirigen nuEstro trabajo. Ahora bien, cuando nos acercamos a las pautas de intervención que estimamos adecuadas, nos encontramos con una falta de recursos a nivel económico, humana, gestión, etc.

¿Es posible realizar un trabajo orientado a la reinserción social de los jóvenes que permanecen en los CIP. CRC. Del Centro Antuhue de Graneros?

En cuanto a los niveles, en el CIP. no se realiza un trabajo integral por el tiempo de permanencia transitorio lo que no permite una intervención constante, no pudiendo conformar un Plan Global, dada su condición de espera ya que los jóvenes centran su foco a si van a ser condenados o no. Respecto de los CRC., nos encontramos con los Infractores de Ley que reciben una condena conocida, pero al no contar con los recursos necesarios su intervención se ve afectada, agregando que éstos jóvenes presentan un mayor compromiso delictual y muchos de ellos han sido institucionalizados desde la Infancia, es decir, no creen ni propician un cambio en ellos.

¿Qué opinión tiene Ud., de los Educadores de trato directo?

Considero que pese a la larga permanencia con los jóvenes no tienen las competencias adecuadas. Ellos no consideran un proceso de educación integral con los jóvenes, generan solo conductas de auto – protección y sobrevivencia, llegando incluso a copiar conductas de los jóvenes. Estos actores del sistema, no están capacitados para ejercer el rol o función que se les ha encomendado.

¿Qué conductas negativas adquieren los Educadores de Trato Directo?

Al permanecer largas horas con los jóvenes y al no contar con los recursos personales cognitivos necesarios, no logran establecer límites claros y aceptables perdiendo el vínculo de la práctica laboral – educativa. Visualizando Educadores que ocultan actos de los jóvenes fuera de la norma, no respetan los lineamientos técnicos, se apartan de la visión de los Profesionales encargados de casos, transacciones de bienes materiales que escapan de lo aceptado. Con esto, provocan que los jóvenes “simplemente no respeten las normas ni la autoridad y muchas veces originan eventos disruptivos que afectan el normal funcionamiento conductual del Centro. Al ser personas poco capacitadas y carentes de recursos personales, no presentan las herramientas que les permita auto – protegerse frente a la complejidad del escenario, presentando desgastes emocionales que gatilla en excesos de Licencia médicas. Haciendo presente que de haber Educadores con más capacidades y competencias, éstos son desgastados por el propio sistema que les exige trabajar sobre tiempos por el ausentismo laboral, conformándose un círculo vicioso.

¿Desde su perspectiva, cuál debería ser un nuevo modelo de gestión?

Se requiere un modelo de gestión que logre visualizar que para poder trabajar con los jóvenes de manera integral orientados a la reinserción, se requiere de mayor profesionalización de los recursos humanos; expresados en elegir el adecuado perfil de quienes van a desempeñar los



cargos, mayores capacitaciones, auto – cuidados, retroalimentaciones laborales, liderazgos Técnicos por sobre los políticos.

¿Desde tu visión, es factible la reinserción social de los adolescentes?

Si, creo que es factible, pero no de la forma que se esta llevando a cabo en la actualidad no resulta posible en la práctica.

¿ Qué cambios relevantes debe realizar el Servicio Nacional de Menores?

Mejorar su Recurso Humano desde el proceso de formación – capacitación y que este dentro de una nueva Ley de Plantas.

Jorge Pinto Osorio, Técnico Agrícola, Educador de trato directo:

¿Cuáles son los factores más relevantes que Ud. considera en la implementación de la Ley Penal de responsabilidad Adolescente?

En la Ley establecieron buenos parámetros para la reinserción social de los jóvenes, pero no tomaron en cuenta los aspectos más técnicos y financieros. Por lo tanto ninguna de las ventajas de la Ley se ha podido materializar en la práctica.

¿La estructura orgánica en su operativa como afecta el rendimiento laboral?

Si, la Ley esta bien hecha con un amplio sentido de humanidad y mecanismos que permitan la reiserción social de los jóvenes, pero en la práctica es imposible llevarla a efecto por la carencia de recursos, aparecen posturas políticas y no técnicas de los niveles superiores que en los Educadores de Trato directo provoca una fuerte desmotivación y pocas ganas de hacer cosas por el bienestar de los adolescentes infractores de Ley.

¿La salud mental es determinante al momento de evaluar los resultados del trabajo realizado?

Por cierto, la salud mental es vital en todo trabajador y en el Servicio Nacional de Menores no se aborda el tema para mantener en buena forma a sus funcionarios y les permita enfrentar el complejo trabajo con los Infractores de Ley.

¿El ausentismo laboral de los Educadores de trato directo se debe a la resistencia al cambio y de que manera influye en la reinserción social de los adolescentes?

Faltar al trabajo en el Centro es normal y los que se encuentran en funciones deben cubrir turnos extras, ello es atractivo pero no conduce a un buen trabajo, solo interesan los ingresos económicos y no la convicción de trabajar por la reinserción social de los jóvenes.



¿En que afectó la nueva Ley en los Educadores de Trato directo?

De acuerdo al antiguo sistema, lo que tenemos hoy no nos benefició porque la Ley busca dar mayores garantías a los jóvenes infractores y no se preocupó del Personal que trabajaba con ellos. En realidad tampoco existió una debida capacitación.

¿Cuál sería una capacitación efectiva acorde a las necesidades de intervención con los adolescentes?

Para mi, el proceso de capacitación es conociendo efectivamente al joven y no aprendizajes desde la teoría. Debería el Servicio abocarse a un verdadero proyecto de formación de Educadores de Trato Directo, al menos un semestre dedicado con trabajo intensivo para asumir los cargos de Educadores de trato directo al que postula la persona.

¿Cuáles son los mayores problemas que enfrenta el Educador de Trato Directo?

La falta de apoyo y compromiso por el trabajo, desde sus propios compañeros hasta los niveles más altos de la administración.

¿A que se debe la falta de compromiso?

Yo creo que el aprovechamiento de las Licencias médicas, falta de lealtades entre compañeros para adquirir una línea de trabajo ya que esto se encuentra muy disperso.

¿Los jóvenes son el real problema para los Educadores de trato directo?

No son el problema los jóvenes, al decir verdad creo que son los mismo Educadores que no realizan el trabajo como es debido muchas veces por intereses personales por sobre los Institucionales.

¿La infraestructura afecta las rutinas diarias de trabajo al interior del centro?

La infraestructura atenta contra la seguridad de todos los componentes del sistema por ser de una superficie de muchas piedras que usan los jóvenes en desordenes generalizados, faltan dependencias para hacer efectivas separaciones de grupo y no se juntan en procesos de intervención que son distintos.

¿Considera Ud., que la relación político – técnico afectan el trabajo de Sename?

A mi juicio creo que si efectivamente afecta el aspecto político al trabajo de los Educadores de Trato Directo, porque nosotros vemos que compañeros que faltan a sus funciones, presentan reiteradas y excesivas licencias médicas, cometen irregularidades y no les pasa nada porque se amparan en una cuestión política y eso le hace un grave daño al Servicio. También creo que las altas autoridades de Gobierno no han dado cuenta real a la Ciudadanía de los errores políticos al autorizar la puesta en marcha de la nueva Ley, sin los recursos financieros, humanos y materiales que se necesitaban para su efectiva operatoria.



¿Cuál es su opinión respecto del proceso de calificaciones del Personal Sename. ?

Debiera ser un a herramienta más efectiva para considerar ascensos y mejoramientos económicos del personal. Sin embargo, en la actualidad las calificaciones se encuentran desvalidadas por los mismos calificados.

¿Cuál cree Ud., que es la responsabilidad de las autoridades del Servicio Nacional de Menores?

En mi opinión creo que las autoridades son nombradas por cosas políticas y no realmente técnicas y eso en la base se resiente y se hace sentir por las Asociaciones de Funcionarios, originándose una pugna que muchas no consigue avanzar hacia los grandes objetivos de la Institución.

¿Ud., comprende el rol de las Asociaciones Gremiales?

Comprendo la base fundamental, pero no comparto con el trabajo o forma de conducción de sus dirigentes, porque defienden muchas veces lo indefendible, confundiendo su rol por acciones que les hacen más daño a los trabajadores. A veces, se preocupan de defender a algunos trabajadores que no lo merecen, restando importancia a las verdaderas prioridades.

¿Que otro proceso a Ud. le parece hacer denotar?

Que la administración del recurso humano no es la más adecuada, no existe la verdadera preocupación por el trabajador y eso hace que la función del Educador se vea afectada y solamente el sistema se mantiene y no rehabilita.

¿ Que cambios relevantes necesita el Servicio Nacional de Menores?

Mejorar los procesos de administración del recurso humano y hacer un giro técnico en la intervención con los jóvenes que deben hacerse responsables de sus delitos.

Antonio Pereira Sandoval, Educador de Trato Directo, Dirigente de Asociación de Funcionarios:

¿Cuáles son los factores más relevantes que Ud. considera en la implementación de la Ley Penal de responsabilidad Adolescente?

El tema de los recursos compromete las actuales dificultades desde la puesta en marcha de la nueva Ley de Responsabilidad Penal Adolescente; la falta de personal para la atención, un Plan regulador normativo claro para los adolescentes que atendemos porque hoy solo contenemos y no reinsertamos, la necesidad de adquirir una efectiva capacitación laboral para los nuevos desafíos y que la autoridad realmente escuche a los trabajadores para desarrollar líneas técnicas de trabajo.

¿La estructura orgánica en su operativa como afecta el rendimiento laboral?

Efectivamente produce desmotivación porque las metodologías de trabajo con los jóvenes se encuentran muy dispersas y para los diferentes turnos son distintas formas de intervenir o realiza las rutinas de trabajo con los jóvenes.



¿La salud mental es determinante al momento de evaluar los resultados del trabajo realizado?

Estimo que sí, dado a que el trabajo directo con los jóvenes es muy agotador y no existe una preocupación por el funcionario en materia de salud mental ni evaluaciones periódicas que señalen las capacidades del Educador de trato directo en relación con su salud. Pero, se produce una contraposición porque con o sin problemas de salud mental en trabajo se debe realizar no como una línea de trabajo, más bien cubrir los turnos con recarga laboral o no, importando la permanencia y no en que condiciones se encuentra el Trabajador.

¿Los jóvenes son el real problema para los Educadores de trato directo?

Pienso que no, pero, los niveles superiores de administración del Servicio no han dado señales claras frente a las deficiencias de capacitaciones, infraestructura y cobertura de las reales necesidades del personal, reconociendo que existen funcionarios que se les debe revisar sus antecedentes personales y conductuales dentro del sistema, sin aprovechamientos de las malas prácticas de las jefaturas que no son justos en aplicar las normas y están motivados por intereses del poder.

¿La infraestructura afecta las rutinas diarias de trabajo al interior del centro?

Es un tema que no se abordó para implementar la nueva ley de responsabilidad penal adolescente, en ello aparecen las responsabilidades de las autoridades que exigen resultados sin otorgan los recursos básicos necesarios para el trabajo de reinserción social al interior del Centro. Esas ineficiencias de las autoridades pagan los costos los trabajadores en el trabajo diario.

¿Considera Ud., que la relación político – técnico afectan el trabajo de Sename.?

Si, hay un desequilibrio en la relación político – técnico porque incluso el nombramiento de autoridades que están constantemente cometiendo errores ya que no son técnicos y, de igual forma son respaldados con el aparato político, pienso que, necesariamente se deben equilibrar estos dos conceptos ya que hay más políticos que técnico y eso afecta notoriamente la eficiencia de la Organización.

¿Cuál es su opinión respecto del proceso de calificaciones del Personal Sename. ?

Creo que las calificaciones no se están aplicando bien, la autoridad no realiza objetivamente las evaluaciones, y existe la sensación que no sirven para ser reconocido dentro de la Organización. Pienso que hay que cambiar la forma y objetivos de las calificaciones. Porque si reflejaran los puntajes alcanzados estarían a la par con los resultados mostrados y eso no es así.

¿El ausentismo laboral de los Educadores de trato directo se debe a la resistencia al cambio y de qué manera influye en la reinserción social de los adolescentes?



El ausentismo es justificado por variables que están radicadas en el trabajo mismo, no existen verdaderos mecanismos reguladores, puesto que se observa un aprovechamiento de las Licencias médicas, se torna un círculo vicioso y siempre el sistema mantiene la falta de personal. Indudablemente que el rendimiento funcionario se ve aminorado y no se cumplen con los objetivos Institucionales ni se logra la reinserción social de los Infractores de Ley.

¿Considera Ud., resistencia al cambio de los Educadores de trato directo para conformar un nuevo modelo de trabajo?

Se puede considerar una resistencia a mejorar el sistema, porque realmente no están las herramientas que permitan validar el trabajo del Educador, dado a que los lineamientos técnicos están diseñados sin la participación de los trabajadores.

¿Las Asociaciones de Funcionarios representaron sus inquietudes antes de la puesta en marcha de la Ley de Responsabilidad Penal Adolescente?

Si, lo hizo en su oportunidad e insiste en la actualidad con el denominado “Frente de Trabajadores”. Manifestamos y advertimos a la Presidenta de la República, Ministro de Justicia que no se encontraban las condiciones mínimas para la implementación.

¿En la actualidad Los Educadores están comprometidos con su trabajo?

Yo diría que en un 70% los Educadores se comprometen con su trabajo, pero, la cultura laboral los absorbe, muchos se aprovechan del sistema presentando Licencia médicas, otros mantienen filiación a las Asociaciones sin una línea clara llegando a ser contrario a las estructuras directivas sin hacer propuestas alternativas a las instauradas

¿Que propuesta considera Ud., para mejorar el actual sistema?

En primer lugar nombrar personas con experticia técnica en áreas denominadas críticas que pasan a ser “ Los Centros Cerrados” , para ello , es preponderante las adecuadas selecciones y capacitaciones del Personal en donde se considere un proceso formador en una Escuela Profesional habilitada y especial para continuar el trabajo directo con los Infractores de Ley. Con esto, se evitaría las actuales contrataciones que muchas veces priman los aspectos políticos por sobre los técnicos, produciéndose un marcado daño al sistema.

En otro punto, hoy no esta abordado el tema de los auto – cuidados o actividades que cohesionen a los equipos de trabajo ya que se a tornado muy personalista el rol del Educador, quienes no están alineados con los Profesionales y hacia los directivos aparecen sin las validaciones o capacidades que los desmotivan en el desarrollo del trabajo.

¿Que cambios relevantes necesita a corto plazo el Servicio Nacional de Menores?

Mecanismos eficientes para medir competencias técnicas de sus funcionarios, especialmente los de trato directo, una adecuada selección y actuar con mayor celeridad en aquellos casos que deben ser expulsados los funcionarios del Servicio.



¿Que plazos se consideran para mejorar el sistema?

En mi opinión es a largo plazo ya que no se visualizan políticas claras de personal desde el nivel Central y de implementarse nuevas propuestas de Recurso Humano requiere plazos a mediano plazo para intervenir adecuadamente el sistema, considerando las siguientes variables: aumento de la Población, la responsabilización del joven por la acción delictiva, los efectos de condenas y aumento de tiempo permanencia en los Centros cerrados sin contar con infraestructura y equipamientos necesarios. La reformulación de las metodologías de intervención que favorezcan la reinserción social.

4.3.- Análisis de la gestión directiva del Servicio Nacional de Menores:

El hecho de considerar los acuerdos Internacionales en materia de infancia y adolescencia, la Ley N° 20.084, el Decreto Supremo N° 1378, Las Orientaciones Técnicas del Servicio Nacional de Menores para la intervención con jóvenes infractores de Ley. Estos son instrumentos que estructuran el funcionamiento, sin embargo, **la aplicabilidad es una apuesta real de los operadores del sistema que se muestran deficiente de manera principal en la gestión directiva del Servicio Nacional de menores desde la estructura superior a los Centros de Administración directa.**, ello a la luz de los resultados por las competencias del recurso humano involucrado que en el foco de estudio se refiere a los Educadores de trato directo. Desde esa perspectiva, los esfuerzos deben concentrarse en una mirada integradora de los actores que responden a distintos roles que son desconectados de la sincronía necesaria para la obtención de la adecuada operatividad, ello acorde a la teoría que se basa en los lineamientos técnicos del Servicio Nacional de Menores. En la práctica existen dificultades para concentrar el trabajo en equipos que son desplazados a grupos de trabajos que constantemente demandan intereses, produciéndose grados de parcelamiento que conducen a una inaplicabilidad de las exigencias técnicas que repercuten de manera negativa con el mandato legal de la nueva Ley de Responsabilidad Penal adolescente. Por ende, los jóvenes no reciben efectivamente las correcciones a sus conductas, no siendo posible de reinserción social de los adolescentes como usuarios del sistema.

Respecto del rol del Educador inserto en un escenario dificultoso para el desarrollo laboral bajo en sistema de responsabilización Penal de la Ley N° 20.084, no minimiza los efectos nocivos para la reaserción social que produce el encierro que por naturaleza conduce a una prevención especial positiva y negativa⁸ que resulta ser preponderante al momento de analizar las competencias del recurso humano. Toda vez que la pena tiene un fin orientado al infractor al que se le impondrá, con el objeto de entregarle herramientas para que no vuelva a delinquir (prevención positiva), aparece como empíricamente inalcanzable, puesto que el encierro tiene precisamente el efecto contrario: favorece la reincidencia y el desarrollo de carreras delictivas. Así, la pena orientada al infractor, con el fin de eliminar su potencial dañino, ya sea sacándolo de circulación” con el encierro para que escarmiente (prevención negativa). Se trata de un fin engañoso, pues en ningún sistema penal de adolescente la privación de libertad tiene una

⁸ Profesor Jaime Couso (Derecho Penal), Universidad Diego Portales – Facultad de Derecho, Programa de Master 2006 - 2008 / Introducción al Derecho Penal Adolescente.



duración suficiente para sacarlo de circulación durante un tiempo que compense, desde el punto de vista preventivo, el efecto criminógeno de la cárcel. El resultado es contraproducente.

Intervenir en el sistema CIP. CRC de Graneros conlleva sensibilizar la postura de los educadores de trato directo para que las respuestas de las entrevistas cuantitativas ofrezcan respuestas que represente sus reales intereses en el sistema, y no instrumentalicen sus planteamientos con un enfoque de demandas laborales, a objeto concentren sus esfuerzos en ser actores participativos que aporten desde las causas del problema hasta el mejoramiento de los resultados esperados. De modo distinto ocurre con los personajes claves, quienes cualifican la temática de investigación de manera concordante en la abierta problemática del recurso humano.

Principales obstaculizadores de la labor técnica:

Al analizar los obstaculizadores que aún persisten en el trabajo técnico implementado, es necesario separar estos de acuerdo a distintos estamentos; reconociendo un grado de avance en la labor técnica desempeñada la cual ha permitido fortalecer la escuela como eje central de una rutina de trabajo y favorecer el acceso a talleres pre laborales de calidad, mediante la gestión de redes de apoyo a la escuela.

Es necesario partir con los obstaculizadores que el propio Centro impone a la labor técnica, factores fuertemente asociados a la cultura organizacional que se ha construido, y que le da la característica de única y particular:

1.- Obstaculizadores Centro Graneros:

Desarrollo organizacional inadecuado: se inicia con la deformación de principios de jerarquía, responsabilidad y probidad que son elementos que afectan el funcionamiento del Centro. Por un lado, la directriz superior no interviene adecuadamente y los niveles bajos son resistentes al cambio necesario que requiere la Organización, ante la puesta en marcha de la nueva Ley de Responsabilidad Penal Adolescente.

Clima laboral inadecuado y adverso: al existir grupos con variados intereses no se conforman los verdaderos equipos de trabajo que coartan los lineamientos de trabajo y afectan los objetivos Institucionales. De ahí comprometen distintas visiones que son representadas en aspectos gremiales y alcanzan la desestabilización de los equipos directivos.

Desesperanza: el permanente cuestionamiento permanente a las autoridades, especialmente directivas, hace que aquellos que si valoran y están comprometidos con el trabajo se vean afectados y sus funciones no sean replicadas efectivamente en el sistema.

Conformismo: no querer hacer nada más que lo necesario, sin demasiado esfuerzo y sin ser dirigido o controlado, porque los funcionarios de trato directo no validan las herramientas de las calificaciones, ascensos y la efectiva retribución a su trabajo.



Abuso de poder”: Auto atribución del control y toma de decisiones de un grupo que severamente obstaculiza el trabajo de directivos y personas encargadas del control y la seguridad. Que a lo largo de la historia del centro se han asignado las decisiones de quien sigue o no sigue en el sistema y que han instaurado una especie de co- gobierno, que confunde, desorienta y confronta posiciones. Situación fuertemente ligada a los dos primeros puntos desarrollo organizacional y clima laboral inadecuado.

Desestabilización del sistema: malas prácticas instaladas en el repertorio laboral de parte de los funcionarios de trato directo, que intentan mediante el uso de jóvenes y montajes estudiados, planificados y ejecutados por los propios funcionarios para afectar a quienes no participan de sus principios y formas de abordar lo laboral.

no aceptación de los elementos y principios que rigen la ley N° 20.084: especialmente en los puntos relacionados con el control y la seguridad administrados por Gendarmería de Chile, y el trabajo mancomunado de ambas instituciones.

2.- Obstaculizadores desde la Dirección Regional:

Nota: Es necesario distinguir dos momentos en el análisis de los obstaculizadores de la dirección regional, un primer momento con la directora regional Titular y un segundo momento con la Directora Subrogante.

Momento 1 :

Discurso contrapuesto: referido a temas que en el análisis se centran en lo técnico, pero en las resoluciones están centradas en lo personal y lo afectivo, sin considerar necesidades del sistema y las competencias que se requieren para favorecer la rutina de trabajo.

Desconocimiento de la temática de infracción de ley.

Decisiones basadas en lo personal y no en lo técnico.

Asignación de poder a funcionarios que hacen uso y abuso de él, con el resto de los funcionarios del CIP. CRC. de Graneros.

Interferencia en decisiones técnicas.

Uso de canales informales para hostigamiento del personal y el equipo directivo.

Entorpecimiento del trabajo técnico, a la luz de sugerencias asignadas por grupo al cual se asigna poder.



Momento 2 :

Imposibilidad de dar continuidad al trabajo realizado producto de la calidad de subrogante.

Inestabilidad en la gestión a partir del término del post natal de la gestión anterior.

Resurgimiento de grupos con asignación de poder, a partir de junio de 2008; que desestabilizan el sistema y confrontan y cuestionan la autoridad de la dirección y jefaturas.

Aparición de canales gremiales a contar de junio de 2008 que dificultan la labor técnica y recurren a redes sindicales de apoyo para desestabilizar el sistema.

3.- Obstaculizadores desde la Dirección Nacional:

Visión organizacional de desesperanza frente a la ausencia de medidas dada la reiteración del ciclo de desestabilización del Centro de Graneros.

Ausencia de piso para los canales directivos y sus decisiones.

Ausencia de medidas rápidas que permitan contener la desorganización en que está entrando el sistema.

Percepción de soledad y abandono frente a la reiteración de ataques e injurias a las cuales se ve enfrentado, desde hace un tiempo a esta parte, la gente que intenta mantener una visión técnica de la labor.

Sensación de complacencia frente a las conductas inadecuadas de funcionarios.

Predominio de una visión política por sobre las necesidades técnicas.

Sensación organizacional que “las asociaciones mandan”; situación que incluso es referida por los representantes regionales y nacionales de ellas.

4.- Obstaculizadores de la red comunitaria:

Utilización gremial de los actores comunitarios (autoridades regionales) con la finalidad de acceder a los fines que estiman convenientes y presionar el sistema con fines de desestabilización y presión a los actores relevantes del sistema: directivos.

Historia de eventos críticos CIP. CRC. de Graneros en las distintas administraciones (desde la perspectiva del personal).



Desde el inicio del centro Graneros, este ha estado marcado por el uso recurrente de la desestabilización y el desorden para instalar un discurso pro caos y desorden que ha intentado perpetuar conductas inapropiadas e instalar un co – gobierno, que cuestiona decisiones directivas e intenta llevar la labor gremial por sobre la labor directiva.

Este tipo de comportamiento, fortalecido por la construcción de una Cultura Organizacional inadecuada, ha favorecido que ciertos actores en el sistema desempeñen roles de disfuncionalidad, en la cual se auto asignan **el poder**, el cual no persigue mejorar la situación de funcionarios o jóvenes, sino más bien adquirir bonos personales que favorezcan sus conductas indisciplinadas y reciprocidad de lealtades que se gestan a partir de la participación y responsabilidades en eventos sancionados desde la perspectiva social; y que resultan altamente cuestionados desde la perspectiva moral, y que son contraindicados para quienes laboran en el plano de la infracción de ley. Dentro de este contexto, Los Gobiernos y los organismos encargados de hacer cumplir la Ley procurarán que todos los funcionarios encargados de hacer cumplir la Ley sean seleccionados mediante procedimientos adecuados, posean aptitudes éticas, psicológicas y físicas apropiadas para el ejercicio eficaz de sus funciones y reciban capacitación profesional continua y completa. Tales aptitudes para el ejercicio de esas funciones serán objeto de examen periódico.⁹

4.4.-Análisis y Revisión de las variables del estudio:

De igual modo los personajes claves, indistintamente de sus posiciones laborales dentro del sistema dentro del CIP. CRC. de Graneros, éstos evidencian cualitativamente que se requiere un cambio estructural en la operatividad que no se ajusta a lo establecido en la nueva Ley de Responsabilidad Penal adolescente. Básicamente el cambio del sistema tutelar al de responsabilización no se instauró con un requisito esencial que pasa por los recursos necesarios; financieros, humanos, materiales. De la misma manera la planificación merece reparos al momento de no cumplirse con los objetivos trazados por la nueva Ley y afecta sustancialmente en la reinserción social de los adolescentes infractores de Ley. Los distintos planteamientos obtienen una misma respuesta “en la actualidad no resulta posible la reinserción social de los jóvenes del sistema por carencias del recurso humano involucrado, concentra su mayor énfasis en las deficiencias funcionales de los Educadores de Trato Directo”. Las causas se radican en la profesionalización inadecuada debido a: insuficientes procesos de selección del personal que no reúne los perfiles para el trabajo con Infractores de ley, no existe un proceso de formación profesional, capacitaciones no propicias al real escenario laboral, mecanismos administrativos que no son aplicados para la corrección de conductas laborales. Elementos vinculados al recurso humano que no permiten un cambio de paradigma hacia la consecución de los objetivos de la nueva Ley de Responsabilidad Penal Adolescente, conformándose una cultura laboral que contrapone los lineamientos del equipo directivo y compromete un constante desgaste por efectos políticos por sobre los técnicos de la base y niveles superiores del Servicio Nacional de menores. Asimismo, los Educadores se tornan resistentes al cambio por carencia de recursos e insumos

⁹ La Administración Penitenciaria en el contexto de los derechos humanos, Andrew Coyle, Manual para el personal penitenciario, edición año 2000, página N° 21.



necesarios para desarrollar un adecuado trabajo de intervención con los adolescentes Infractores de Ley.

Analizadas las respuestas del cuestionario, sus resultados cuantitativos coinciden indistintamente entre Directivos y Educadores, antes y después de la puesta en marcha de la nueva Ley de Responsabilidad Penal Adolescente, ellos son coincidentes en afirmar: “no es posible la reinserción social de los jóvenes en el actual sistema que adolece de suficientes recursos financieros y humanos”. De igual modo que “la formación y capacitación no son enfocados hacia las reales necesidades del sistema”. La totalidad de los entrevistados responden que no existe un programa de salud mental para los educadores de trato directo ni a profesionales que permita un mejor desarrollo laboral dentro del escenario complejo que presenta el sistema cerrado. Elementos señalados que conducen a los entrevistados a plantear que son necesarios hacer cambios estructurales dentro de la Organización.

Abordar la temática de una resistencia al cambio de los educadores de trato directo, merece observar y analizar la postura de estos actores antes y después de la puesta en marcha de la nueva ley de responsabilidad penal adolescente, en ambas instancias a través del tiempo persisten síntomas que están directamente relacionados con un aterrizaje de los lineamientos técnicos hacia la operatividad del sistema que no tiene un claro enfoque que permita una aceptación y compromiso de los educadores de trato directo para el desarrollo de su trabajo, esa imposición técnica desde el nivel superior afecta el funcionamiento y no se producen los resultados que se esperan en materia de reinserción social. Los Educadores deben comprender que no son meramente guardianes, cuya única tarea es privar a otros seres humanos de su libertad. No son, por cierto, vigilantes cuya tarea consista en infligir un castigo mayor que el ya impuesto por las autoridades judiciales. Su tarea es combinar su papel de custodios con una función educativa y reformadora¹⁰. Esto requiere un gran talento personal y altas aptitudes profesionales. En este escenario aparecen efectos políticos por sobre las reales capacidades técnicas que deben definir la verdadera intervención de los adolescentes desde las intervenciones de los Educadores de Trato directo en las rutinas diarias como las atenciones psicosociales y especializadas que en la actualidad ofrece la parrilla programática del Centro, desde que el joven ingresa tanto en el sistema CIP. O CRC. hasta que recupera su libertad.

Las estadísticas de el sistema antiguo en contraste con el nuevo, se puede definir que **los centros de detención y diagnóstico y los de rehabilitación conductual, pasado diez meses desde la iniciación de la nueva ley no mantiene usuarios. Hecho que definió ese sistema sin condenas efectivas y una corta permanencia de los jóvenes, indistintamente de la gravedad de los delitos.** En cambio, el nuevo sistema ofrece el debido proceso con condenas efectivas y los debidos filtros en aquellos delitos menores, sin embargo, ese aumento de permanencia preocupa a los educadores de trato directo por que se produce o avizora una saturación de los subsistemas que componen el sistema cerrado. Elementos todos que hacen resistente el educador de trato directo al cambio que se espera con la nueva legislación de menores. Dentro de este marco son las demandas laborales que acusan y plantean las distintas asociaciones de funcionarios que a la

¹⁰ La Administración Penitenciaria en el contexto de los derechos humanos, Andrew Coyle, Manual para el personal Penitenciario, edición año 2000, Página N° 15.



fecha no han sido satisfechas dentro del campo de la formación y recursos necesarios para la atención y reinserción de los jóvenes infractores de la ley.

El Servicio Nacional de Menores trabaja bajo el Paradigma de Intervención Integracionista, según Jaime Corvalán (1996) este paradigma pretende la resocialización del marginado, entendido como todo aquel que esta fuera de la normativa y/o beneficios materiales y simbólicos del sistema; haciéndolos capaces de acceder a estos beneficios entregados por la sociedad, adquiriendo ciertos conocimientos y habilidades que les permitan mejorar su calidad de vida. Siendo importante el rol que le corresponde al Estado, como agente integrador, a través de sus políticas sociales dirigidas a los condenados que se integran a diferentes programas de rehabilitación, permitiéndoles desarrollar habilidades cognitivas, emocionales y sociales.¹¹ Este enfoque se encuentra posicionado con niveles de estancamientos importantes por la resistencia al cambio de los Educadores de trato directo como lo señalan los mismos personajes claves y la muestra cuantitativa de los entrevistados que considera el estudio, de ahí que aparece la necesidad de un rediseño Institucional.

Los Educadores de Trato directo en el desarrollo de sus funciones acusan problemas de desmotivación por el trabajo, por no tener un sistema de servicios y profesionalización de acuerdo a las exigentes funciones, ello aparece desde la selección del personal, formación y capacitación que no es asumido por la Jefatura directa ni Superiores, sino por el contrario resulta una constante “la mantención del sistema sin las correcciones necesarias sobre la calidad del trabajo de los educadores de Trato directo”. Toda vez que desde que ingresa el usuario solo interesa la rehabilitación, sin primero efectuar una adecuada Profesionalización del personal referido para la intervención técnica que se inicie con: un diagnóstico del joven que garantice la operatoria del trabajo diario, observar su situación calle, higiene, hábitos, valores, etc.; para posteriormente segmentarlos acorde al perfil del usuario. Este enfoque facilita el control y evita la vulnerabilidad a los mecanismos de seguridad, a objeto de minimizar los riesgos de conductas disruptivas, fugas, riñas, motines, etc. Este escenario incierto provoca la frustración de los Educadores de Trato directo al sentirse incomprendidos e inseguros. Por lo observado y analizado, no hay fórmulas sencillas, ni prácticas para trabajar con las personas infractoras de Ley, debido a que cada individuo tiene una carga emocional y vivencias diferentes, tampoco existe una solución ideal única para los problemas de las organizaciones, todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de las relaciones humanas que deben conducir los líderes democráticos y participativos de la Estructura Directiva del Servicio Nacional de Menores. Dentro de este planteamiento, en la actualidad no se observan las correcciones necesarias para concretar intervenciones de calidad que conlleve a la reinserción social de los adolescentes.

¹¹ (Corvalán, J) (1996) “Los Paradigmas de lo Social y las Concepciones de la Intervención en lo Social”. Pag.14.



CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



5.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

a) **Con relación a los objetivos del estudio**, éstos se cumplieron en su totalidad al quedar demostrado los nudos críticos de la resistencia al cambio de los Educadores de trato directo, en efecto son a causa de una política de personal que no permite el desarrollo de la organización; a partir de la inadecuada selección de personal y profesionalización que compromete la proyección laboral de sus integrantes por no contar con los recursos; financieros y Técnicos necesarios para la formación del personal, un programa de salud mental y los equilibrios político – Técnicos de la Directriz Institucional del Servicio Nacional de Menores. Elementos todos que afectan la implementación de la nueva Ley de Responsabilidad Penal adolescente, puesto que independiente de hacer responsables a los jóvenes infractores desde el punto de vista penal, no adquieren una adecuada intervención por personal de trato directo y afecta notoriamente la reinserción social de los condenados.

Debido a esto, las actuales competencias laborales de los Educadores de Trato Directo, los tornan resistentes a los cambios esperados que formula la nueva Ley. Ello conlleva a identificar los factores del Objetivo general del estudio, a partir de las Orientaciones técnicas y procesos de calificaciones del Personal del Servicio Nacional de Menores se conocen los distintos procesos de intervención y marco regulador laboral para la reinserción social de los adolescentes. En cambio, las entrevistas a los Educadores de Trato Directo y personajes claves dan cuenta de la necesidad de un trabajo técnico que permita la efectiva operatividad el sistema, adecuaciones propuestas en las recomendaciones del estudio. Todos los antecedentes **conducen y validan los objetivos (general y específico)**, conducentes a establecer las respectivas conclusiones.

b) **En referencia a la hipótesis planteada** esta se pudo constatar y validar con sus supuestos planteados, a partir de la pregunta de Investigación . Toda vez que las competencias de los Educadores de trato directo del CIP. CRC. De Graneros al no contar con una adecuada formación ni adecuados procesos laborales que comprometen la carrera funcionaria , no desarrollan adecuadamente los programas de reinserción social. Dentro de este estadio de ideas, el eje directriz del problema pasa por la estructura organizacional que compromete una nueva política pública para la adolescencia Infractora de ley Penal.

De tal forma, aparece la respuesta a la pregunta de la Investigación y pasa a ser validada la hipótesis planteada, probando que el recurso humano denominado “trato directo” adolece de las competencias profesionales por efectos de la carrera funcionaria, planteamiento que focaliza nudos críticos en la selección, calificación y proyección de la carrera funcionaria.

Independiente de ello, resulta preponderante establecer que: los insuficientes mecanismos administrativos sobre las funciones de los Educadores de Trato Directo, **la falta de construcción de indicadores de reinserción social y financieros pese al aumento presupuestario notorio en el periodo 2007 - 2008, factores que gravitan en la operatividad del sistema.** Además incluir la falta de un adecuado marco regulador profesional a los citados



factores son elementos que originan la resistencia al cambio del personal de trato directo que se manifiestan con mecanismos de presión gremial frente a distintos niveles de autoridad Gubernamental.

c) Los hallazgos adicionales del estudio se concentran en la fuerza gremial no abordada debidamente desde la perspectiva de la directriz del Servicio y no permite alcanzar la eficiencia laboral. Para ello se hace necesario romper las barreras que muestra la “cultura organizacional”. El hallazgo se basa en el instrumento de entrevista personal cuantitativa que obtiene respuestas coherentes al observar las acciones funcionales de los componentes del sistema. Aparece una contradicción en donde el Directivo está motivado y el Educador de trato directo se encuentra desmotivado, dentro de un mismo estadio laboral. Esto indica que la carga laboral es desincronizada entre Profesionales y Educadores de Trato Directo. También es preocupante que la mayoría de los entrevistados no creen en la reinserción social de los condenados en las condiciones actuales. No obstante, la funcionalidad del sistema se enmarca dentro de parámetros que son reconocidos como ineficientes por los mismos operadores sin una sanción administrativa ni penal de los responsables de los niveles superiores ni inferiores como da cuenta la propia 19 sesión ordinaria, año 2008, correspondiente a la 356 legislatura de la cámara de Diputados que muestra el estudio.

d) En síntesis, El personal de trato directo al estar en contacto con una población de menores que convive en una cultura de pobreza, en las actividades, valores y conductas que se evidencian por un sentimiento fatalista y desamparo, asociado a una permanente insatisfacción con un típico “nadie nos ayuda”. Así el funcionario de trato directo labora en un sistema estresante, que provoca un deterioro en su salud mental, la cual no tiene abordaje desde un programa preventivo o de tratamiento dentro de la Institución. Asociado a ello, la estructura orgánica obliga las exigencias laborales a los Educadores de Trato Directo, sin considerarlos en opinión de los nuevos diseños técnicos que solo deben cumplir sin las herramientas necesarias para el vínculo con los jóvenes. Ello provoca un bajo sentido de pertenencia a la Organización, sienten que su trabajo es parcial y mecánico. Todos los elementos inducen a que el ausentismo laboral sea justificado con Licencias Médicas, **de hecho el 51.88% de los días no trabajados corresponden a los Educadores de Trato Directo Diurno en la muestra septiembre 2006 a enero 2007, cifra aumentada al 59,68%** Si el régimen laboral afecta la salud psico - somática, la directriz Institucional debiera concretar a plazo definido un programa integral de salud para el personal involucrado, así evitar las licencias médicas, y que se vea reflejado en un mejoramiento del rendimiento laboral de los funcionarios.

Asimismo, todos los funcionarios opinan que los procesos de capacitación no están bien enfocados. Los factores enunciados dan cuenta de un problema” no menor” que debe ser abordado con la información obtenida del funcionario que esta día a día conviviendo con el joven en resguardo legal, captar su experiencia y viabilizarla con la debida participación que propenda hacia un mejoramiento sistémico y permita la reinserción social de los adolescentes. A la luz de los antecedentes, la responsabilidad del escenario analizado recae en la Alta Dirección del Servicio Nacional de Menores que impone cambios, a partir de teorías que en la práctica no



permiten un adecuado aterrizaje por la deficiencia formadora y capacidades del Recurso Humano, adición a ello los insuficientes recursos financieros que no abastecen las necesidades para operar el nuevo modelo de responsabilidad Penal adolescente que desplaza el sistema tutelar. Es decir, el escenario no es propicio para un cambio de paradigma y ofrece resistencia por laborales por parte de los Educadores de trato directo.

El nuevo modelo de responsabilización penal de los adolescentes con programas de reinserción social, necesariamente requiere el equilibrio de la curva del crecimiento y desarrollo para ingresar a ese nuevo escenario, a partir de la norma como base del sistema disciplinario, el trabajo técnico integrado con equipos multidisciplinarios, que los Educadores asuman la seguridad integral apoyada por Gendarmería y los procesos técnicos apoyados con Instituciones relacionadas al interior del Centro. En este orden de ideas, se observa que podemos crecer en grandes construcciones de infraestructuras para sistemas cerrados, mejorar todas las necesidades a los internos y personal. Sin embargo, ¿el personal se encuentra educado, desarrollado, para rehabilitar a las personas privadas de libertad?, esta pregunta nos conduce a plantear derechamente que el recurso humano adolece de la formación necesaria para trabajar directamente con los jóvenes en régimen cerrado, así queda demostrado en los mecanismos primarios de información, usada en la metodología del estudio.

La resistencia al cambio de los Educadores de trato directo, está traducido en la teorización de la Ley por sobre las realidades prácticas del trabajo permanente que no ha sido considerado en el nuevo escenario Legal que cursa su aplicación a contar del 08/junio del año 2007. De tal modo, que sin la participación ni consideración en las nuevas políticas para la infancia y adolescentes, provocan un rechazo y a su vez demandas insatisfechas de los Educadores de trato Directo que representan por medio de las Asociaciones de Funcionarios del Servicio Nacional de Menores. Así las cosas, los cambios de las Organizaciones no solamente se hacen con Leyes, más bien con las personas que deben ser parte de los procesos de cambios. Toda vez que aparecen contradicciones en las exigencias de la Ley por no asignar los recursos financieros ni humanos suficientes para la implementación de la nueva Ley N° 20.084, de Responsabilidad Penal Adolescente.

En este escenario, el real mejoramiento de las infraestructuras, capacitaciones para la formación efectiva, asignación de nuevas tecnologías, pasa por un rediseño actual de gestión. Debiendo considerar que la responsabilidad penal actual de los adolescentes se rebaja de 16 a 14 años y las condenas deben ser cumplidas dentro del sistema cerrado a cargo del Servicio Nacional de Menores con todos los sub. Sistemas aparejados; divisiones de atención por sexo, edad, delitos, conducta, beneficios, inicio de las relaciones sexuales, atenciones médicas etc.. En realidad el escenario no es auspicioso porque no está inserto la debida segmentación de la población atendida, hecho que propicia el contagio criminológico. Además es ratificado por la manera proactiva que es representada por los Educadores de trato directo, así lo manifiestan con “una resistencia al cambio” por falta de las garantías y recursos desde su ámbito laboral, reflejado en las licencias médicas, quejas por medio de asociaciones gremiales y sin obtener los resultados esperados. Todo ello implica la puesta en marcha de la nueva Ley Penal para adolescentes, instrumento legal que en la actualidad no ha dado respuesta a la ciudadanía, desde la mirada del control social.



5.2.- Recomendaciones

- 1.- Revisar la política de Personal del Servicio Nacional de Menores con la participación de los trabajadores que implica considerar propuestas del frente gremial para modificar la actual Ley Orgánica del SENAME que permita integrar la carrera funcionaria y la profesionalización de sus funcionarios.
- 2.- Rediseñar un nuevo modelo e Gestión para cuantificar indicadores de resultados que midan la reinserción social de los adolescentes infractores de Ley, considerando criterios técnicos en la asignación de recursos financieros y las competencias del recurso humano.
- 3.- Concentrar esfuerzos en aspectos técnicos por sobre las decisiones políticas, a objeto formar parte de una intervención socioeducativa amplia y orientada a la plena orientación social del adolescente privado de libertad.
- 4.- Fortalecer los Trabajos en equipo para impactar en una eficiente calidad de la atención de los usuarios y la instalación de climas laborales saludables.
- 5.- Legislar sobre el Proyecto Ley de Protección de Derechos de la infancia y la adolescencia con la finalidad de contar con un sistema integral de protección de derechos de infancia y adolescencia para las adecuadas intervenciones antes de la privación de libertad, descongestión de los Centros de administración directa y seguimientos de programas de reinserción social en el medio libre.
- 6.- Elaborar una propuesta Técnica diseñada que operatibice el sistema desde el abordaje de las rutinas de trabajo diario de los Educadores de Trata Directo en casa, con un rol preventivo de Gendarmería de Chile.
- 7.- Intervención frente al actual escenario; aumentando la asignación de recursos financieros, con adecuadas selecciones del personal ,y una Escuela Nacional para Educadores de Trato Directo de capacitación constante y cobertura Nacional.



ANEXOS:

Antecedentes de las recomendaciones:

1.1.- Revisar la política de Personal del Servicio Nacional de Menores con la participación de los trabajadores.

Además de los elementos anteriormente reseñados, se pueden mencionar otros antecedentes vinculados al proceso de rediseño del Servicio Nacional de Menores. El primero de ellos es el trabajo planteado por las asociaciones gremiales en torno a modificar la actual ley orgánica del SENAME para contar con una ley de plantas y el segundo es el trabajo de una comisión del servicio en torno a revisar y establecer propuestas en relación a los procesos de licitación y de supervisión.

La primera iniciativa constituye una alta prioridad para las Asociaciones de Funcionarios (AFUSE, ANTRASE, ANFUR, ARSHE) que se encuentran agrupadas en el Frente de Trabajadores de SENAME. Las Asociaciones han señalado que la actual Ley Orgánica contenida en el Decreto Ley N° 2465 de 1979, no da cuenta de la actual estructura y funcionamiento del Servicio. Junto a ello, han señalado el desfase existente en la actualidad con motivo de la consolidación que se ha ido produciendo en el proceso de reforma a la justicia e institucionalidad de la infancia y adolescencia, que incluye la promulgación de la Ley N° 20.084 de Responsabilidad Penal de los Adolescentes por Infracciones a la Ley Penal, de la Ley N° 19.968 que Crea los Tribunales de Familia y de la Ley N° 20.032 que Establece un Sistema de Atención a la Niñez y Adolescencia a través de la Red de Colaboradores Acreditados y su Régimen de Subvención. Finalmente, han afirmado la necesidad de que el SENAME sea un servicio público integrado en el proceso de modernización del Estado.

A juicio del Frente de Trabajadores de SENAME, la actual Ley Orgánica que rige al Servicio, resulta del todo inadecuada, ya que el marco orgánico por ella establecido se encuentra superado, no encontrándose en condiciones de responder a las exigencias y demandas tanto administrativas como legales y se ha solicitado que la nueva legislación en la materia contenga al menos los siguientes aspectos:

- Coherencia con actuales exigencias institucionales y legales
- Visión, misión, objeto y naturaleza del Servicio
- Sujeto de atención
- Estructura orgánica, funcional y territorial del Servicio
- Identificación y definición de funciones
- Instancias y mecanismos formales destinados al desarrollo y cuidado de equipo y de ambientes laborales
- Reconocer y abordar condiciones de riesgo y desgaste profesional en la intervención directa con niños, niñas y adolescentes, sujetos de atención, proponiendo medidas tales como seguro y asignación con riesgo, vacaciones extendidas, jubilación con menos años de servicio u otras similares
- Abordar y mejorar sistemas de turno en Centros de Administración Directa



- Identificar y proponer sectores estratégicos para la cooperación y trabajo integrado a nivel público y privado, nacional e internacional para incrementar la calidad de la atención, como las oportunidades requeridas para la integración y desarrollo familiar, comunitario y social

Como consecuencia de la modificación de la ley orgánica, se solicita una nueva Ley de Plantas, debido al alto porcentaje de funcionarios en calidad de contratados a nivel nacional, especialmente en los Centros de Administración Directa, lo que en la práctica ha significado que funcionarios a contrata ejerzan cargos de jefatura. Esta situación hasta hoy se ha resuelto parcialmente mediante la autorización contenida en una glosa de la Ley de Presupuestos que permite, para el año respectivo, que funcionarios a contrata de dicha repartición ejerzan las funciones directivas que les sean delegadas por la Dirección Nacional.

Los requerimientos específicos que se han planteado para esta Ley son los siguientes:

- a.-** Estructura de planta, dotación de personal. Especificación de cargos de la planta Directiva, Profesional, Técnicos, Administrativos y Auxiliares.
- b.-** Criterios, condiciones y procedimientos para efectos de encasillamiento a nivel de Centros de Administración Directa, Direcciones Regionales y Dirección Nacional.
- c.-** Integración de conceptos de carrera funcionaria, profesionalización, capacitación, política de remuneraciones, concursabilidad y ascensos, ingreso y desvinculación del Servicio.
- d.-** Integración de Políticas Públicas de infancia, Estatuto Administrativo, Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado, Ley del Nuevo Trato, Dirección del Servicio Civil.
- e.-** Propuesta de grados acorde a la responsabilidad, complejidad, y competencias que exigen las funciones.

Durante el año 2005 se instaló una mesa de trabajo entre la Dirección Nacional del Servicio y el Frente de Trabajadores para elaborar un Anteproyecto que fue entregado al Ministerio de Justicia en el mes de diciembre de ese año. Luego, durante el año 2006, se instaló una mesa de trabajo tripartita, con la participación de representantes del Frente de Trabajadores, de la Dirección Nacional del Servicio y del Ministerio de justicia. En esta instancia la Dirección Nacional del Servicio contrató una Consultora Externa para la elaboración del Anteproyecto que definitivamente se entregaría al Ministerio para su revisión. El mencionado Anteproyecto se entregó en el mes de octubre del año 2006.

La otra iniciativa, en tanto, es la que se relaciona a los procesos de licitación. Al respecto se debe señalar que éstos se encuentran regulados por la ley 20.032 y se vinculan estrechamente a la cantidad de recursos que se transfieren a entidades colaboradoras acreditadas y a los sistemas de licitación propiamente tales. Inicialmente, puede establecerse que los montos -definidos en las distintas prestaciones y líneas de acción que, tanto al interior de SENAME como en varias instituciones colaboradoras- son percibidos como claramente insuficientes para alcanzar los objetivos de la intervención, con los estándares de calidad que se esperaría. Dicho de otro modo, no se paga lo suficiente para lo que se exige y ello repercute directamente en los filtros que evitan como instancia final a los Centros privativos de libertad.



1.2.- Rediseñar un nuevo modelo e Gestión:

Actualizar las Orientaciones Técnicas producto del conjunto de variables recogidas en el levantamiento de información, que mide los procesos y resultados alcanzados por los y las jóvenes; Cuantificar indicadores de resultado que midan reinserción social en el Programa de Responsabilidad Juvenil, que cuenten con información para su medición; presentar propuesta de modelo de evaluación de reinserción social del Programa de Responsabilidad Juvenil; diseñar un sistema de monitoreo de resultados para el Programa de Protección de Derechos, que incluya la definición de indicadores de reinserción; cuantificar indicadores de resultado que midan reinserción social en el Programa de Protección de Derechos, que cuenten con información para su medición; presentar propuesta del nuevo modelo de monitoreo supervisión y evaluación de los Programa de Responsabilidad Juvenil y ejecutarlo; definir y perfeccionar los instrumentos y mecanismos de participación de usuarios en el Programa Protección de Derechos, en función del análisis de los ya existentes y proceder a su aplicación; evaluar la aplicación de los instrumentos y mecanismos de participación de usuarios del Programa Protección de Derechos y presentar sus resultados.

Entre estas propuestas se indican la necesidad de otorgar a la infancia una primera prioridad, generando una instancia que se haga cargo del tema; que la Convención de Derechos del Niño cumpla efectivamente un rol de orientación y articulación de las políticas y programas de infancia y no sea sólo una declaración de buenas intenciones.

Igualmente se destaca la necesidad de establecer una instancia que se constituya al más alto nivel (sin que se logre consenso sobre su radicación institucional ni sobre su estructura) que cuente con respaldo político, técnico y social. En el diagnóstico que fundamenta esta propuesta se señala que no hay fluidez en las coordinaciones y articulaciones entre las distintas instituciones existentes, lo que se replica al interior de los servicios respectivos y repercute directamente en forma negativa en los programas de reinserción social en los Centros Privativos de libertad..

En este informe se señala en sus consideraciones generales que “Desde una perspectiva práctica, en la actualidad en nuestro país existe una enorme brecha en materia de infancia, en comparación con los estándares fijados por la Convención. Por ello es que se hace cada vez más imperativa una reforma del sistema legal vigente y se hace necesario contar con una institucionalidad que haga realidad la obligación de dar protección integral de los derechos de la infancia y adolescencia, desde la perspectiva del reconocimiento del niño como sujeto de derechos que participa en la construcción de su propio desarrollo

Con ocasión del proceso de discusión parlamentaria del presupuesto de la Nación para el año 2008, se estableció un protocolo con compromisos referidos a la ejecución presupuestaria. Una parte de estos compromisos son de tipo sectorial; en relación con los compromisos del sector Justicia se señala que durante el año 2008, se desarrollará un plan y un cronograma de implementación del rediseño del Programa de Administración Directa del SENAME, de acuerdo a las recomendaciones de la evaluación de dicho programa, efectuado en el marco del programa de evaluación de la DIPRES. Ello debería incluir la creación de dos programas diferenciados en cuanto a sus objetivos, beneficiarios y modelos de gestión; el primero de ellos vinculado a la aplicación de la nueva ley de responsabilidad penal juvenil y que seguiría siendo de



administración directa; y el segundo relacionado con el ámbito de protección de derechos, el cual debe ser paulatinamente traspasado a instituciones colaboradoras.

El fortalecimiento de la función normativa-técnica, incluyendo el desarrollo de normas técnicas, protocolos de atención y otros instrumentos pertinentes que se constituyen en requisitos de normativa técnica a aplicar en los centros de administración directa. Ello debería establecerse en concordancia con un análisis y definición de las competencias requeridas por el recurso humano, capacitando en lo que corresponda al actual personal del SENAME logrando una optimización de los recursos disponibles, estableciendo estándares de relación de niños/jóvenes atendidos por profesional. Es deseable que esta normativa mínima sea exigida también a la red privada de instituciones colaboradoras de tal manera que no existan diferencias cualitativas importantes en la atención que se brinde en uno y otro centro.

El fortalecimiento del Sistema de Información Financiera de los programas propuestos. Esta recomendación se sustenta en que ni el actual programa ni sus componentes cuentan con información financiera que apoye a la gestión, en términos de indicadores de gasto por componentes, gasto por beneficiario y otros. Al mismo tiempo, la evaluación indica que **en la asignación de recursos financieros al interior del programa no intervienen criterios técnicos sino sólo históricos.**

El fortalecimiento de la función de monitoreo y evaluación. En esta materia, se recomienda una revisión de la amplia gama de instrumentos usados en el monitoreo y se seleccionen aquéllos más pertinentes para ser usados en una línea de seguimiento-monitoreo-evaluación-análisis-retroalimentación-toma de decisiones institucionales. Estos instrumentos deberán permitir cuantificar los indicadores de la Matriz de Marco Lógico de los programas propuestos y tener información de beneficiarios efectivos por centro, y no sólo cifras de número de ingresos. Es importante operacionalizar la complementariedad que representa para SENAME la red privada de atención y hacer extensiva a ésta las acciones de monitoreo y evaluación y medición de indicadores, a fin de conocer la eficacia de sus acciones.

1.3.- Concentrar esfuerzos en aspectos técnicos por sobre las decisiones políticas:

Ley 20.084 (año 2005) que establece un sistema de responsabilidad penal de los adolescentes por infracciones a la ley Penal.

El 8 de junio de 2007, entró en vigencia la ley 20.084 publicada el 7 de diciembre de 2005 y que establece un sistema de responsabilidad de los adolescentes por infracciones a la ley penal. El objetivo de esta ley, señalado en su artículo 20, es 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. 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; elimina el trámite del “discernimiento”; consagra el derecho a defensa, el debido proceso, a ser oído, a la



separación de los adultos, la excepcionalidad de la privación de libertad; e, incorpora un juez que controla la ejecución.

Dentro de ese contexto, acorde a los planteamientos de los personajes claves considerados en el estudio, queda en evidencia la falta de profesionales calificados con interventores clínicos y la formación de una unidad socioeducativa. En la actualidad se aumenta personal de trato directo, pero ese recurso humano no es dosificado con especialistas que les permita construir indicadores en al reinserción social adolescente, más bien esta concentrada la atención y cuidados directos.

1.4.- Trabajo en equipo:

La implementación de esta normativa ha constituido un área crítica en el SENAME desde antes de la entrada en vigencia de la ley, atendiendo a las condiciones de infraestructura, de personal, de capacitación, de cobertura y calidad de la oferta programática disponible. Ello obligó a postergar su entrada en vigencia por un año y ha acompañado la puesta en marcha de la ley en cuanto al rol de Sename hasta ahora. Esta Ley aparece particularmente rígida para la forma de operar de los Centros Cerrados, Semi-cerrados e impide una operatoria más efectiva con privados (instituciones colaboradoras del SENAME). Ello implica rediseñar el gasto financiero, la adecuada selección y evaluación del personal con la preeminencia, en la formación del recurso humano.

Resulta relevante partir por confirmar la importancia que puede revestir el trabajo realizado en equipo y el profundo impacto que puede tener éste en la calidad de la atención como en la instalación de climas laborales saludables. Si además consideramos que el contexto privativo de libertad adiciona particularidades en la organización como en el establecimiento de las relaciones; la claridad en la asignación de roles y funciones al interior de los equipos, constituye un elemento significativo para un buen desempeño organizacional.

Por otra parte, las características propias de la labor desarrollada al interior de los centros privativos de libertad, el reconocimiento del dinamismo permanente en la realidad cotidiana de los adolescentes sancionados, y la experiencia recogida por los equipos de trabajo colabora en reafirmar que se deben adoptar prácticas dirigidas tanto al desarrollo de un buen clima interno, como también al avance permanente en un modelo organizacional que potencie la innovación, la iniciativa y la participación proactiva de todos sus actores, a través de las instancias acordadas o diseñadas por los propios equipos que en el caso concreto en el CIP. CRC. de Graneros se produce una dinámica inversa.

Algunas recomendaciones que han sido relevadas en las entrevistas a personajes claves son:

- a) Establecimiento de instancias técnicas de participación (reuniones de equipo), en sus distintas áreas (técnica, administrativa y directiva) que favorezca la adecuada y oportuna entrega de información, el desarrollo de propósitos comunes, la planificación y la evaluación permanente de la labor realizada.
- b) Instalación de prácticas laborales que potencien la participación y las capacidades individuales y colectivas de sus componentes.



- c) Estimulo del debate y la reflexión técnica al interior de los equipos con el propósito de favorecer el desarrollo de ideas en torno a la gestión particular y global.
- d) Incorporación en la dinámica organizacional, de la valoración permanente de la importancia del rol de todos los actores involucrados.
- e) Capacitación permanente a través de instancias instaladas desde los equipos como también a través del Programa de Mejoramiento Continuo de Competencias Laborales a desarrollarse durante el proceso de implementación y puesta en marcha de la Ley 20.084.

1.5.- Proyecto Ley de Protección de Derechos de la infancia y la adolescencia

Mientras no se apruebe esta normativa, sigue vigente la ley de menores y la regulación del ámbito de protección de derechos se enmarca en una visión pre-convención, lo que constituye un área crítica muy sensible. La mayor oferta del Sename y los mayores recursos radican en este ámbito de protección de derechos con repercusión en los sistemas privativos de libertad.

Desde el año de 2006, se encuentra en tramitación en la Cámara de Diputados, en segundo trámite constitucional, sin carácter de urgencia un proyecto de Ley. El proyecto define a su población en el artículo 1º, destinado al objetivo, que señala “garantizar la protección de los derechos de niños, niñas y adolescentes y normar la situación de los menores de catorce años infractores de ley penal”.

El proyecto ha sufrido modificaciones que deben tenerse presente al momento de bosquejar una modificación institucional del actual Servicio, particularmente por el hecho que la propuesta, al ser discutida en el parlamento, fue restringiendo el ámbito de protección, a aquellos derechos y garantías expresamente señalados en el artículo 20 de la Constitución, articulado referido a los actos, omisiones arbitrarias, perturbación o amenaza en el ejercicio de los derechos y garantías establecido en el artículo N° 19 podrá recurrir a las instancias judiciales correspondientes.

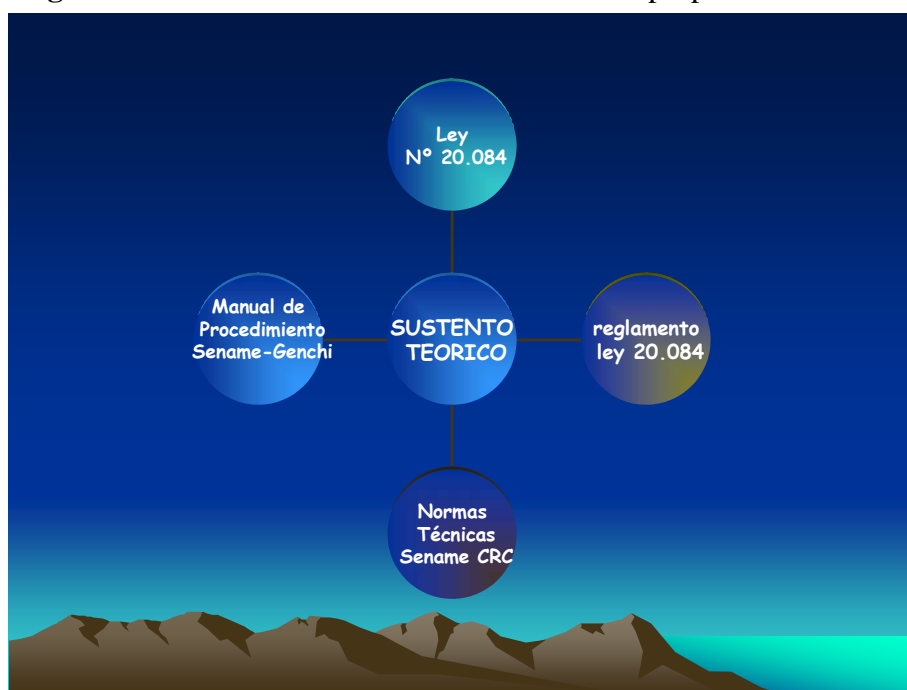
El informe elaborado, por encargo del Ministerio de Justicia, por investigadores de la Universidad Diego Portales en el año 2007 plantea la necesidad de ampliar la gama de derechos regulados por el proyecto de Ley (por ende, normar más allá del campo de acción del SENAME), y contar con un Sistema Integral de Protección de Derechos de Infancia y Adolescencia, de igual manera postula la “Necesidad de continuidad, coherencia y armonía entre la legislación común y la legislación especial de protección”, explicita también la necesidad de contar con un sistema de protección especial a nivel administrativo, donde un Servicio Nacional de la Infancia y la Adolescencia tendrá función de organizar y disponer oferta pública (administración directa) y privada (red de colaboradores acreditados) orientada a la prevención, promoción y protección. Esta entidad debe reunir competencias y atribuciones exclusivas en materia de protección especial, con facultades decisorias y de ejecución, evitando judicializar aquellas situaciones que pueden ser resueltas preferentemente en el ámbito local, sin perjuicio de las facultades que correspondan al juez competente. Dicha propuesta, explícitamente postula la “separación de la vía proteccional de la vía infraccional o penal”.

Respecto a los menores de catorce años que cometen infracción a la ley penal, los investigadores plantean la separación y delimitación de los ámbitos de intervención, por un lado, las medidas sancionatorias que implica una cierta limitación de la libertad y por otro, las medidas de resguardo o restitución de los derechos de niños, niñas y adolescentes que están amenazados o violados. Consecuentemente, la legislación –y este proyecto de ley- deben considerar una separación nítida de competencias, en cuanto a las autoridades, procedimientos de medidas y programas. Ello permite adecuados filtros antes de la privación de libertad, descongestión de los centros de administración directa y seguimientos adecuados en los programas de reinserción social en el medio libre.

1.6.- Elaborar una propuesta Técnica diseñada que operatibice el sistema:

Figura N° 7 :

Fuente: creación propia



La propuesta técnica surge a partir de los modelos de ocupación humana y socioeducativo, cuyo análisis hacen plantearnos las siguientes preguntas:

1.- ¿Cómo abordar una rutina que permita superar los efectos de la prisionización?

2.- ¿Cómo abordar la infracción de ley?

Para lograr un sistema de trabajo que diera respuesta a esta inquietud, se trabaja bajo la siguiente definición, operativa a partir de las experticias del equipo directivo y de la bibliografía disponible; para ello adscribimos a la siguiente definición teórica:

“la infracción de ley será entendida como todo acto cometido por una persona cuya edad se encuentre entre 14 y 18 años de edad; la cual, será imputable penalmente, esto quiere decir que cualquiera sea la condición social y económica del adolescente que cometa un delito, podrá ser procesado y eventualmente condenado, a la luz de un marco jurídico especializado acorde a las características de su desarrollo”.

Si tomamos en consideración lo anterior, y las características de conducta de los jóvenes, resulta preponderante el gasto e intervención del Servicio Nacional de Menores accionando dentro de un nuevo marco jurídico pendiente y contar con un Sistema Integral de Protección de Derechos de Infancia y Adolescencia, a objeto de minimizar los efectos del encierro dentro de un sistema privativo de libertad, incluye trabajar desde la siguiente mirada:

“Las conductas infractoras responden a procesos de condicionamiento operantes que son favorecidos por la ausencia de normativas en la vida diaria y por comportamientos que no se ajustan a límites sociales establecidos”.

Lo anterior surge a partir del análisis de la realidad de Graneros en agosto de 2007, donde se detectan réplicas de conductas de calle, en las dinámicas instaladas en el centro, las cuales se presentan de la siguiente manera:



Figura N° 8

Fuente: creación propia.

A la luz de lo expuesto en el cuadro anterior, se determina trabajar bajo dos columnas vertebrales:

- **Rutina**
- **Acción Preventiva**

Determinar acciones funcionales, que respondan al siguiente esquema de trabajo:



Figura N° 9



Figura N° 10



La acción preventiva será entendida en el centro, como un anticiparse a las acciones disruptivas de los jóvenes se privilegiará una mirada de seguridad para lograr instalar a partir de ello, una visión técnica del trabajo con los jóvenes a nuestro cargo. Estará definida por las siguientes acciones.

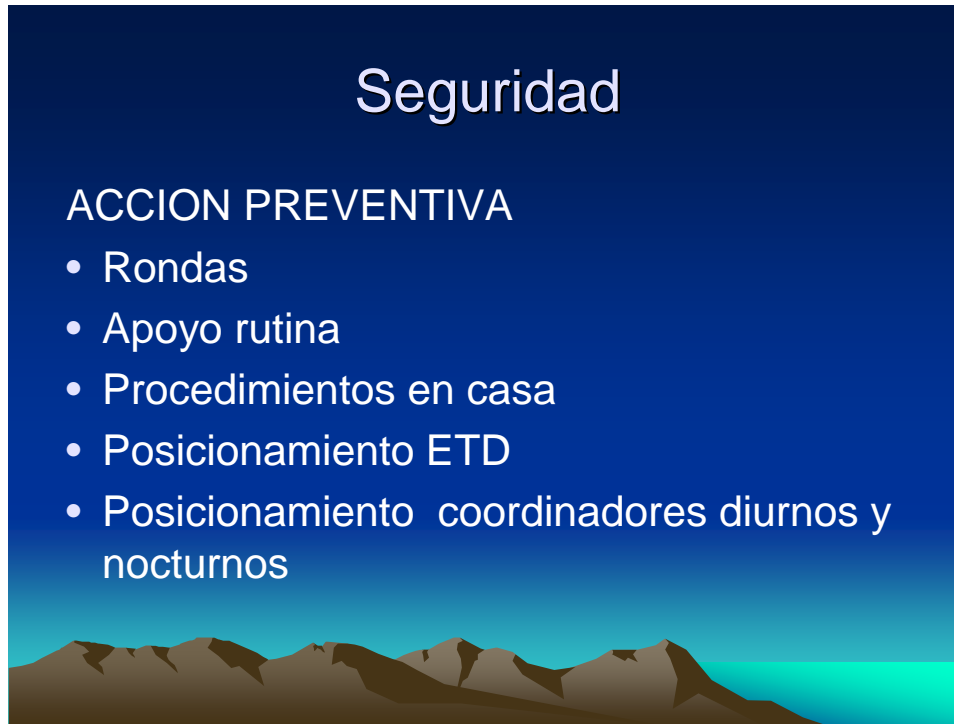


Figura N° 11:

Fuente: creación propia

A partir de este momento se visualizan las conductas transgresoras de los jóvenes bajo una mirada psicosocioeducativa, que persigue corregirlas. Se propone implementar una metodología en la cual los jóvenes trabajen en su contexto de casa, que permita visualizar las necesidades e intereses de éstos y a través del quehacer conjunto dar soluciones a éstas y de no ser posible, educar en estrategias de tolerancia a la frustración y resolución de conflictos. Desarrollar talleres que permitan la ocupación útil poniendo en desempeño las diferentes áreas y recursos personales con la que cuentan los jóvenes (Arte, deporte, desarrollo personal, iniciativa juvenil).

Para aquellos casos donde predominan las conductas disruptivas y hacen prevalecer la cultura callejera al interior del Centro, se instala el funcionamiento de la casa de tratamiento intensivo, la cual persigue otorgar un manejo de los jóvenes con mayores problemáticas conductuales, en un espacio determinado y preparado para contener y reorientar sus conductas. Se asigna personal especializado para sus requerimientos, y se disminuye el estándar de atención de 8 por ETD a 4 por ETD, de acuerdo a la complejidad conductual.



El objetivo de la rutina en casa:

No se separa al agredido sino al agresor, se incorpora a rutina especial apoyada por Genchi. y donde se fortalece la normalización de conductas y el rol preventivo de Gendarmería.

La instalación de una mirada centrada en la seguridad en un centro como Graneros, definido como de alta complejidad, permite los siguientes logros.

- **Actuación de Gendarmería con un rol preventivo (rondas al interior en forma continua, participación activa en los comité técnicos, apoyo en la contención de conductas disruptivas de los jóvenes, registros y allanamientos periódicos y selectivos etc..)**
- **Levantada sin dificultad**
- **Instalación de una rutina de trabajo centrada en el colegio**
- **Asistencia regular a escuela y clases**
- **Ausencia de transito por lugares prohibidos**
- **Detección elementos prohibidos, antes de ser utilizados en motín (puntas, piedras, alcohol, fármacos, jeringas)**
- **Participación en talleres externos e internos.**
- **Visualización anticipada de problemáticas conductuales.**
- **Exposición de ETD con escaso compromiso con el proyecto técnico propuesto.**
- **Posibilidad de acceder a beneficios.**
- **Posibilidad para los programas anexos de desempeñar su función.**
- **Instalación de la mesa técnica inter – Institucional; SENAME. GENCHI. CONACE. Escuela Municipal de funcionamiento interno. .**
- **Creación de la Unidad socioeducativa.**
- **Creación del cargo de gestor operativo.**
- **Instalación de la casa 1: Tratamiento conductual intensivo.**



- **Levantada sin dificultad**
- **Asistencia regular a escuela y clases**
- **Ausencia de tránsito por lugares prohibidos**
- **Detección elementos prohibidos, antes de ser utilizados en motín (puntas, piedras, alcohol, fármacos, drogas, jeringas).**

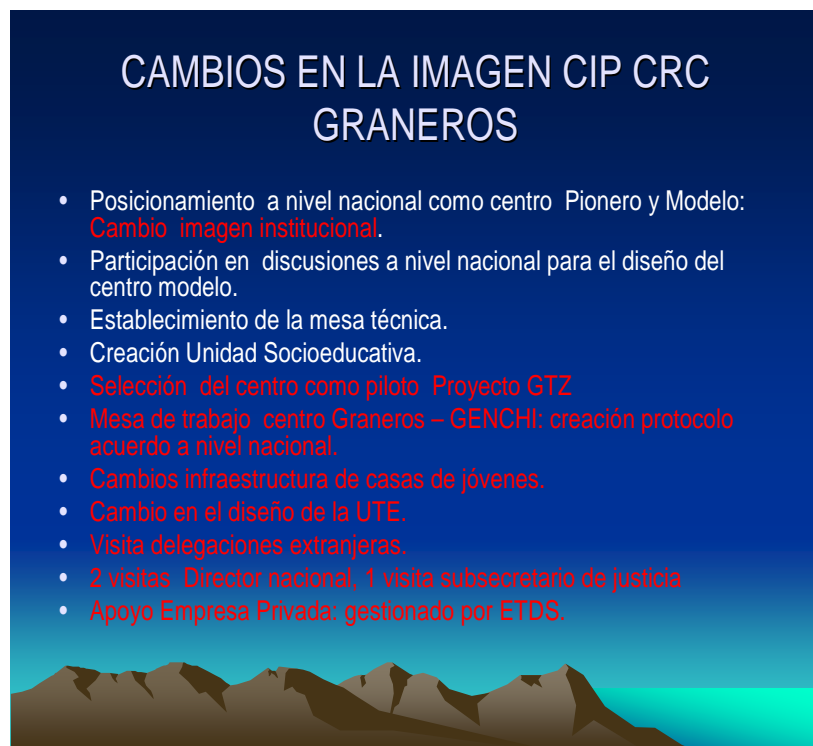


Figura N° 12

Fuente. Creación propia.

A partir de los logros alcanzados en forma interna es posible visualizar un avance sustantivo respecto del centro que el equipo directivo recibe en agosto de 2007; el cual mantenía un equipo disgregado, la ausencia de rutina de trabajo y la ausencia de posicionamiento de actores claves en la articulación de un sistema: coordinadores, educadores de trato directo, Gendarmería, encargados de caso, etc.; resistencia al cambio deseado en forma permanente a la escuela y actores articuladores de la rutina talleres internos y externos, vulneración sostenida de los jóvenes con menor experticia conductual.

Pendientes en la instalación de la propuesta técnica:

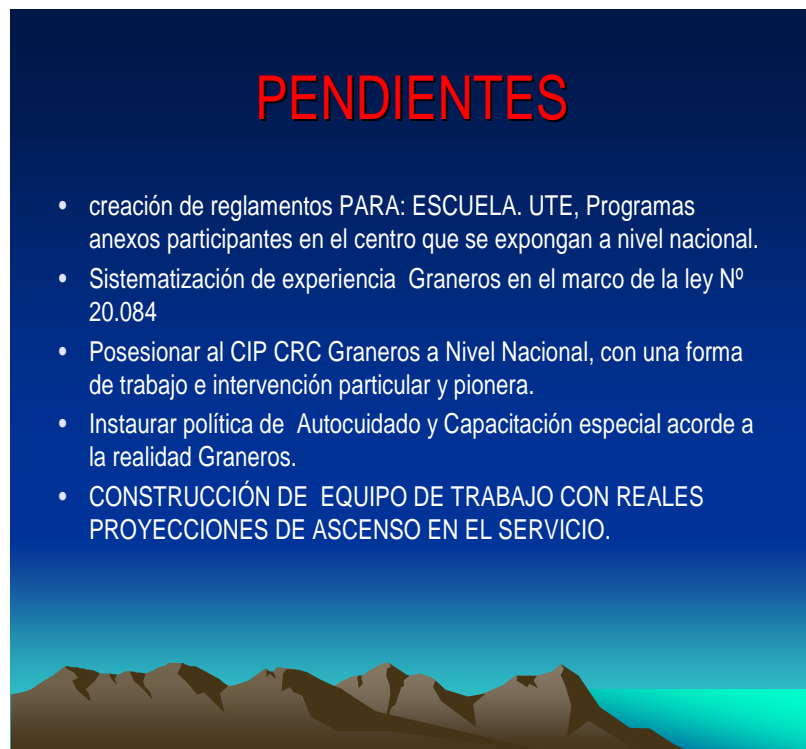


Figura N° 13

Fuente: creación propia.

1.7.- Intervención frente al actual escenario:

Sin embargo, el Centro ha llegado a un punto de inflexión, generado por grupo que desestabiliza el sistema e impide la instalación definitiva de un despliegue del trabajo técnico. Se hace necesario en la actualidad definir nuevos canales de acción que implican grandes decisiones en el ámbito político y técnico; definitivamente la inestabilidad histórica del ex centro Antuhué, no es secundario al perfil de los jóvenes que se atiende, tampoco a la infraestructura diseñada para los efectos de la privación de libertad. La importancia recae en un estilo instalado del personal, que determinan una cultura y una forma de trabajo que buscan propiciar la ausencia de autoridad de las jefaturas y auto asignarse la capacidad de decidir respecto a factores técnicos y administrativos. Así también adjudicarse la posibilidad de perpetuar un sistema disfuncional que les resulta satisfactorio y mediante el cual perciben ingresos económicos, que en otro escenario no serían cercanos a las competencias que poseen.

Así se conciertan para generar mayor número de horas extras mediante el abuso sostenido de licencias médicas, las inasistencias injustificadas y la instrumentalización de instrumentos administrativos como los sumarios.

Se hace necesario en este escenario tomar decisiones en post de los jóvenes privados de libertad y de las orientaciones que han adherido y creído en la propuesta técnica. Sin embargo,



el sistema requiere de una intervención estructural en el diseño Institucional , procesos de selección, formación y nuevos desarrollos del recurso humano que no haga resistente a los Educadores de trato directo como los actores focalizados del estudio.

En virtud de antes lo señalado y considerando la historia del centro con sus diferentes directores y directrices contemplando el cruce sociopolítico cultural y la estabilidad del sistema en beneficio de los jóvenes y e los funcionarios que laboran en su interior, el abordaje necesario requiere de operativizar el sistema con mayor es recursos financieros, materiales y humanos que permitan dar movilidad a la estructura de funcionamiento. No obstante el eje central del abordaje de la problemática expuesta necesita de la formación del personal para que mantenga compromiso, sentido de pertenencia a la Organización, articulando verdaderos equipos de trabajo insertos dentro de una aspirada carrera funcionaria.

Los ejes interventores son a partir de la formación , capacitación, calificación del personal , dado a que afecta el rendimiento laboral de los distintos servicios de trato directo vinculados a la reinserción social de los adolescentes. Para ello se requiere la creación de una Escuela formadora de Educadores de Trato Directo que capte la experiencia de la organización, el aprendizaje del rol de Gendarmería y, los conocimientos de las aulas Universitarias calificadas en el tema.

El desgaste de la salud mental de los funcionarios de trato directo debiera ser tratado con un programa permanente, auto cuidados y otros, simultáneamente con la profesionalización. Considerando que ambos factores provocan problemas de salud mental que se asocia a las emociones vividas que por lo demás nunca han tenido un intervención conocida que aplique diagnóstico o tratamientos dentro de la Institución, desde el inicio del funcionamiento del Centro que data de Noviembre del año 2002.

Del personal, los que provienen o no de niveles Universitarios sin una base práctica, independiente que sean ingresos de profesionales con o sin títulos Universitarios. De no haber una base de formación, la estructuración del trabajo se ve afectada con los síntomas que se asocian al sentido de pertenencia de la organización y al no sentirse parte de los resultados, así en la actualidad conforman una cultura laboral resistente a los cambios esperados. Toda vez que los movimientos estadísticos relacionados con el crecimiento en personal, número de adolescentes, aumentos de presupuesto no están directamente relacionado con el cambio en la calidad del trabajo ni indicadores que dan cuenta de la problemática del desarrollo en cuanto afectan la reinserción social de los adolescentes infractores de Ley.

El Sistema a cargo del Servicio Nacional de Menores, debe cambiar sus políticas del Recurso Humano, traducido en considerar la voz y captar la experiencia de la base, es decir, el Educador de trato directo debe iniciar un proceso de desarrollo formativo a cargo de la Institución para la aplicación correcta de su rol, adecuarlo al vínculo con los jóvenes y la aplicación de procesos técnicos de intervención. Como también debe existir una preocupación efectiva por el capital humano, practicando las inversiones económicas necesarias. Si ello no ocurre, no es posible entregar un servicio efectivo hacia los jóvenes del sistema cerrado o dar respuesta a la Sociedad del trabajo realizado. En otro aspecto, las calificaciones del personal en general son buenas y no se reflejan en los resultados laborales con las prestaciones de servicios



de los Educadores, mecanismo que acusa una ambigüedad, no regula adecuadamente las conductas funcionarias, circunstancias que no permiten mejorar la calidad del trabajo.

Glosario:

a) Cod – Cereco. / C.I.P. C.R.C.:

Sistema de Protección - antes de la puesta en marcha de la nueva Ley N° 20.084		Sistema de Responsabilización - se inicia con la nueva Ley N° 20.084.	
COD.	CERECO	C.I.P.	C.R.C.
El Cod. como Centro de Orientación y Diagnóstico, asesora en materia de discernimiento a los Tribunales de la Familia y garantías. Manteniéndose los menores en medida cautelar a resolución judicial.	El Cereco. como Centro de Rehabilitación Conductual, hace efectiva la medida de rehabilitación para los jóvenes inimputables por delitos cometidos. El Tribunal impone el tiempo de permanencia y de acuerdo a los avances de intervención informados por el Servicio Nacional de Menores, depende la salida o permanencia del menor.	Centro de Internación Provisoria, donde ingresan joven imputados por delitos de carácter grave, mientras dura el debido proceso de investigación, no siendo posible considerarse como una pena desde el punto vista penal. Más bien un estado transitorio que considera aspectos evolutivos del adolescente con un programa de intervención individual.	Centro de Régimen Cerrado, es un sistema de cumplimiento de pena impuesta por Tribunal pertinente que considera delitos de carácter grave, los hace responsables. Considera aspectos del ciclo evolutivo, gradualidad de la pena y programas que abordan factores de responsabilización, habilitación, reparación y Reinserción Social.

b) Salud Mental:

Hablar de salud y enfermedad en el campo de la medicina general, estos conceptos aparecen definidos, en lo que respecta a la salud y enfermedades mentales, la delimitación entre el alcance de ambos conceptos son definiciones menos precisas. Así resulta difícil fijar las fronteras de las enfermedades mentales porque no son realidades anátomo clínicas, sino formas de existencias y de conciencia patológica que se distinguen y definen por su fisonomía clínica, su estructura y evolución. Ahora bien, la psiquiatría, psicología y el psicoanálisis proporcionan hoy



numerosas y diferentes terapias que con mayor o menor éxito, curan o alivian los trastornos mentales a partir de unos diagnósticos fundamentalmente establecidos y una estrategia de curación decidida, basada en principios científicos. La realidad laboral del funcionario en su calidad de Educador de Trato directo del CIP. CRC. de Graneros, resulta estresantes en condiciones que afectan su equilibrio psicológico con observables sintomatología de trastornos psicológicos tales como: dificultad de control de impulsos, desgaste físico, baja tolerancia a la frustración, labilidad emocional, hipersensibilidad o hiposensibilidad, pérdida de la capacidad de empatía, etc. Trastornos emocionales con las enfermedades biológicas que comprometen cuadros psicósomáticos.

c) Personal del Servicio Nacional de Menores:

Es el recurso Humano que tiene relación jurídica con el Estado. Sus componentes, dependen de una Institución Pública y desarrollan el trabajo con la finalidad de atender, y rehabilitar a menores privadas de libertad que por resolución de tribunales competentes, fueren derivados al sistema cerrado con programas de reinserción social y cumplir las demás funciones que le señale la Ley. El Servicio Nacional de Menores, en razón de sus fines y naturaleza, es una Institución que atiende a menores en riesgo social, interviene con equipos multidisciplinarios y, la seguridad esta a cargo de Gendarmería de Chile.

d) Componentes Generales del modelo socioeducativo:

El modelo introducido por la nueva normativa legal incorpora los siguientes elementos:

- **Responsabilización:** se materializa mediante el encuadre en la sanción Penal, explicitando al adolescente el motivo de su ingreso, las condiciones en que se abordará el contenido obligatorio de la sanción y la gradualidad de su ejecución, y abordando, además, un trabajo de confrontación del adolescente con el acto punible cometido.
- **Reparación del adolescente:** este concepto implica integrar la reparación del propio adolescente autor del delito, pues en la historia personal de varios de ellos se detectan graves abusos y violación de sus derechos. La protección integral exige que los jóvenes infractores no solo cuentan con las garantías de que goza todo Ciudadano, sino que también de alternativas proteccionales complementarias, que le permitan acceder a la oferta de reparación especializada de sus derechos vulnerados.
- **Habilitación:** consiste en apoyar sistemáticamente el proceso de socialización y desarrollo de competencias de los jóvenes para la reinserción social. En este sentido se enfoca el Plan de la atención personalizada y la canasta básica de prestaciones con que contará el sistema.
- **Proceso para la integración social:** se materializa a través del desarrollo de habilidades transversales, valores, normas y pautas sociales de los adolescentes, además de la definición de un proyecto de vida concreto, con acciones y compromisos concordantes con el mismo. Este proyecto tiene por objetivos responder a la demanda de los jóvenes y contribuir al mandato que la Ley hace al Servicio Nacional de Menores de otorgar las habilidades necesarias para su reinserción en la Sociedad.



e) Desarrollo Organizacional:

Corresponde a la potencialización de la Organización. A objeto de ir avanzando a un estadio B, superior a un punto A. Al respecto, nos referimos a un conjunto de personas que se juntan y persiguen objetivos pre – determinados. En cuanto a la Orgánica, es el organigrama que determina una fotografía, y tipo de comunicaciones, jerarquías, potestades, etc. entre las partes interrelacionadas. Una organización la entendemos como sistémicas, la cual sin ambientes no podríamos entenderlas.

f) Redes de Apoyo:

Son los tejidos de relaciones que se establecen con los diferentes actores, tanto públicos como privados que intervienen en apoyar la reinserción social de los jóvenes y de las familias, cuando éstas se vinculan para mejorar las condiciones y calidad de vida de los usuarios del sistema. En esto, el Servicio Nacional de Menores cuenta con un conjunto de organismos públicos que se realizan las intervenciones a nivel cerrado (fosis, educación, conoce., Salud) y van focalizados en dos áreas preferentemente: La responsabilización y la integración social. En cuanto al medio libre intervienen colaboradores privados, principalmente ONG. (Cidtel, Hernán Hemeres), que efectúan una labor de seguimiento en Programas de intervenciones ambulatorias centradas en el control conductual donde se aplican: atenciones psicológicas, talleres grupales del usuario y su familia; para el auto – control, reforzar los vínculos afectivos, de manualidades, inducción al trabajo. De igual modo, apoyar el proceso de regularización escolar y educativa Técnica profesional.

g) Motivación:

La motivación, es un proceso multifacético que tiene implicaciones individuales, administrativas y organizacionales. También no solo es lo que el empleado muestra, sino todo un conjunto de aspectos ambientales que rodea al puesto de trabajo lo cual hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera dentro de la organización.

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes es decir, la motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo que es aquello que las personas conocen de sí mismas y del ambiente que las rodea y que implica sus valores personales que están influidos por su ambiente físico y social, por su estructura fisiológica, necesidades y experiencias.

Dado que cada personas constituye una realidad diferente de los demás, las necesidades que reclaman ser satisfechas a efectos de que el individuo logre la realización en la vida no son siempre satisfechas de igual modo en todos los individuos debido a que cada sujeto tiene una cara emocional y unas vivencias diferentes pero, indiscutiblemente están presentes en todo ser humano.



h) El comportamiento Organizacional:

Comportamiento organizacional se da en un complejo sistema social, el comportamiento del empleado dependerá en gran medida de la motivación de las características personales y el ambiente que lo rodea, parte de ese ambiente es la cultura social, el cual proporciona amplias pistas que determinan cómo será el comportamiento de la persona en determinado ambiente. Así tenemos en el ciclo Motivacional que está dado por el surgimiento de una necesidad. Esta necesidad rompe el estado de equilibrio en el que se encuentra una persona, produciendo un estado de tensión que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y el desequilibrio. Si el comportamiento fue eficaz, la necesidad quedará satisfecha, retomando a su estado de equilibrio anterior.

Las organizaciones llegan a triunfar o a fracasar según se desarrollen o no ciertos procesos y las personas se adapten a sus normas, se identifiquen con sus objetivos y logren a través de la organización satisfacer algunas de sus necesidades con las cuales ésta asegura la permanencia de sus empleados.

Población de menores:

1era. Muestra (1er. Trimestre 2007)

Nº Menores	Edad	Delito
02	16 - 18	Robo c/intimidación
02	16	Robo c/fuerza
02	16	Robo Lugar Habitado
03	16	Robo Lugar no Habitado
03	16-18	Robo c/ violencia
01	16 -17	Violaciones
03	16-17	Lesiones Graves
03	16-18	Homicidio
12	15-18	Medidas de protección

31 Total población menores

*las medidas de protección son medidas ordenadas por delitos menos graves como robos a bienes Nacionales, delitos contra la propiedad intelectual y otros.



2da. Muestra (1er. Trimestre 2008)

Nº Menores	Edad	Delito
04	16 - 18	Robo simple
08	16	Robo c/fuerza
09	16	Robo c/ intimidación
05	16	Robo lugar habitado
03	16-18	Robo lugar no habitado
11	16 -17	Robo c/violencia
04	16-17	Violaciones
02	16-18	Lesiones graves
05	15-18	Homicidio

51 Total población de menores

*nuevo sistema CIP. CRC., desaparece la figura “medidas de protección”

Licencias Médicas recurso humano COD – CERECO , CIP. CRC. de Graneros.

Muestra año 2007

Nº Funcionarios	Cargo	Función	Nº Días L. Médicas Sep. 2006 a Enero 2007.
03	Directivos	Jefatura	--
04	Prof. Psicosociales	Intervención	--
15	Educadores Diurnos *	Trato Directo	124
13	Educadores Nocturnos	Trato Directo	--
01	Profesionales	Administración	--
13	Técnicos, Admtvos.	Administración	82
08	Auxiliares	Serv. Grales.	33
		total	239

- Dotación Cod. Cereco = **57 Funcionarios / 51.88%** de las Licencias Médicas corresponden a los Educadores de Trato Directo Diurno.

Muestra año 2008

Nº Funcionarios	Cargo	Función	Nº Días L. Médicas Sep. 2007 a Enero 2008.
03	Directivos	Jefatura	19
06	Prof. Psicosociales	Intervención	91
20	Educadores Diurnos *	Trato Directo	370
13	Educadores Nocturnos	Trato Directo	95
01	Profesionales	Administración	05
13	Técnicos, Admtvos.	Administración	39
08	Auxiliares	Serv. Grales.	136
		total	955



- Dotación CIP. CRC. = **64 Funcionarios / 59.68%** de las Licencias Médicas corresponden a los Educadores de Trato Directo Diurno.

Cuadro demostrativo Población Total de jóvenes 2007 – 2008.-

ESTADISTICA CIP-CRC GRANEROS PROMEDIOS DE ASISTENCIA - AÑO 2007

MESES	COD RESIDENCIA	CERECO	CIP - M	CIP - F	CUPLIMIENTO DE CONDENA	TOTAL
ENERO	13	11				24
FEBRERO	20	16				36
MARZO	20	20				40
ABRIL	25	17				42
MAYO	28	14				42
JUIO	18	7	3			28
JULIO	8	4	16	2	3	33
AGOSTO	6	3	27	2	4	47
SEPTIEMBRE	4	3	32	7	6	52
OCTUBRE	2		41	4	8	55
NOVIEMBRE	2		47	3	11	63
DICIEMBRE	2		39	2	12	55

ESTADISTICA CIP-CRC GRANEROS PROMEDIOS DE ASISTENCIA - AÑO 2008

MESES	COD RESIDENCIA	CIP - M	CIP - F	CRC MASCULINO	CRC FEMENINO	TOTAL
ENERO	2	31	2	16	1	52
FEBRERO	2	27	1	20	1	51
MARZO		32	2	17	1	52
ABRIL		38	3	19	1	61
MAYO		43	7	22	2	74
JUNIO		40	8	25	2	75
JULIO		39	6	27	2	74
AGOSTO		32	3	30	2	67
SEPTIEMBRE		28	2	32	2	64
OCTUBRE		27	3	33	1	64
NOVIEMBRE		31	3	40	1	75
DICIEMBRE						



Fotos del CIP. CRC. De Graneros:



**BIBLIOGRAFIA:**

- Convenios Internacionales que dicta la Asamblea General de la Organización de Naciones Unidas, Resolución N° 45/113, del 14 de diciembre del año 1990.
- Ley N° 20.084, de Responsabilidad Penal Adolescente, año 2005.
- Decreto Ley N° 2.465, del Ministerio de Justicia del 1979. Ley Orgánica del Servicio nacional de Menores.
- Reglamento General de Calificaciones D.S. N° 1825 de 1998 y Reglamento Especial de calificaciones del Servicio D.S. N° 763/01, modificado con D.S. N° 119 del 28.01.2005.
- Orientaciones Técnicas de la Dirección Nacional del Servicio Nacional de Menores, Departamento de Derechos y Responsabilidad Juvenil; Centro de Internación Provisoria, dictada en marzo 2007, Internación Régimen Cerrado con Programa de Reinserción Social, dictada en abril del 2007.
- Sesión N° 19, correspondiente a la 356 legislatura, celebrada el día miércoles 08 de octubre del año 2008. Firmada por Marisol Turres Figueroa – Presidenta de la Sesión y María Eugenia Silva Ferrer – Secretaria Abogada de la sesión.
- La Administración Penitenciaria en el Contexto de Los Derechos Humanos, Andrew Coyle, Manual para personal Penitenciario, edición año 2000. Pag. N° 15, 21.
- Corvalán, J. 1996” Los paradigmas de lo social y las concepciones en la Intervención Social, Pág. N° 14.