



# UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO

---

**“FACTORES QUE INCIDEN EN EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS  
PROFESIONALES A CARGO DE LA REINSERCIÓN SOCIAL DE LOS  
ADOLESCENTES DEL CENTRO DE INTERNACION PROVISORIA Y REGIMEN  
CERRADO DE GRANEROS”.**

*Profesor Tutor: Patricio Sanchez Calderon.*

*Alumno : Héctor Paredes Sepúlveda.*

*POST GRADO MAGISTER EN ALTA GERENCIA PUBLICA.*

SANTIAGO, ABRIL 2014.



<b>INDICE</b>	<b>PAG.</b>
Agradecimientos.....	04 - 05
<b>Capítulo I Planteamiento del Problema.</b>	
1.1.- Referentes históricos y descriptivos.....	06 - 09
1.2.- Diagnóstico del problema.....	09 - 12
1.3.- Justificación del estudio.....	13 - 15
<b>2.- Pregunta directriz del problema.....</b>	<b>16 - 16</b>
<b>3.- Objetivos.....</b>	<b>17 - 17</b>
<b>Capítulo II Marco Teórico.</b>	
4.1.- Antecedentes Centro privativo de libertad.....	18 - 19
4.2.- Funcionamiento de la estructura organizacional.....	19 - 19
4.2.1.-. La apuesta técnica.....	20 - 21
4.2.2.- Sanciones penales.....	22 - 22.
4.2.3.- Tablas de delitos y penas.....	23 - 23
4.2.4.- Informe de la UNICEF.....	23 - 25
4.2.5.- Orientaciones técnicas del Centro de orientación provisoria.....	25 - 26
4.2.6.- Componentes socio – educativos.....	26 - 34
<b>4.3.- Marco Legal .....</b>	<b>35 - 85</b>
<b>5.- Hipótesis del Estudio.....</b>	<b>86 - 87</b>



### **Capítulo III Marco Metodológico.**

6.1.- Tipo de investigación.....	88 - 88
6.2.- Universo y muestra.....	88 - 89
6.3.- Variables y conceptos centrales.....	89 - 91
6.4.- Modelo del instrumento a emplear.....	92 - 93
6.5.- Limitaciones del estudio.....	93 - 93

### **Capítulo IV Análisis, Desarrollo y Presentación de Resultados**

7.1.- Resultado cuestionario aplicado a muestra del estudio.....	94 - 95
7.2.- Presentación de resultados entrevista a personajes claves.....	96 - 118
7.3.- Análisis de la gestión Directiva del Servicio Nacional de Menores.....	118 - 123
7.4.- Análisis y revisión de las variables del estudio.....	123 - 127

### **Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones.**

8.1.- Conclusiones.....	128 - 134
8.2.- Recomendaciones.....	135 - 136
<b>Anexos.....</b>	<b>137 - 145</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>146 - 147</b>



## **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. Además, me permitió lograr el desafío de obtener el grado de magister dentro del proceso de educación formal de la Universidad Academia Humanismo Cristiano.

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 y Santiago, 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 nos permitirá estar mejor preparado para enfrentar nuestro futuro laboral. Con gran regocijo vemos como estamos consolidando una etapa más en nuestras vidas, al darnos 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, decir gracias a nuestros Profesores , quienes siempre me exigieron el máximo para



orientarnos hacia un ideal mejor; a mi Profesor Guía Don Patricio Sánchez Calderón, en quién encontré un apoyo incondicional con 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, nuestros 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 los 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 académica Universitaria.

Dedicar muy especialmente este logro a mi cónyuge Marcela Torres Fuentealba, para mi hija Marcela Paredes Torres, que sea un referente y se esfuerce para ser mejor siempre, 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 para la formación profesional, a ellos vaya mi más profundo reconocimiento de hijo, les dedico este trabajo de Tesis para la obtención del Post – Grado como Magíster en Alta Gerencia Pública de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano.

Santiago, Abril 2014.

HECTOR



## **CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:**

### **1.- ANTECEDENTES GENERALES.**

#### **1.1.- Referentes históricos y descriptivos del sistema privativo de libertad.**

La Ley N° 20.084 de Responsabilidad Penal Adolescente 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 detectadas en el recurso humano e infraestructura existente en el Servicio Nacional de Menores. El análisis del estudio abarca el año 2013, ello dice relación con el rendimiento laboral del personal responsable de la reinserción social de los jóvenes Infractores de la Ley Penal Adolescente del CIP. – CRC. de la Ciudad de Graneros.

Por primera vez en nuestra historia judicial se considera un sistema de Responsabilidad Penal especial para los adolescentes con edades que fluctúan entre 14 y 18 años, coherente con los Tratados Internacionales suscritos por Chile como a la observancia de la Convención Internacional de los Derechos del Niño, por cuanto esta nueva Ley elimina el trámite del “discernimiento”; consagra el derecho a defensa, establece el debido proceso, a ser oído el imputado, consagra la separación de los adultos, la excepcionalidad de la privación de libertad e incorpora un juez que controla la ejecución de las penas. Con anterioridad a esta regulación jurídica, la privación de libertad era cumplida en los antiguos Centros de Orientación y Diagnóstico – Centro de Rehabilitación Conductual (CERECO.), hoy queda asignada a los Centros de Internación Provisoria – Centros de Régimen Cerrado (CIP. – CRC.). Dentro de este escenario se desarrollan los distintos lineamientos y procesos de reinserción social, que en el caso de este estudio se llevan a efecto dentro del Centro Habilitado en la Comuna de Graneros y dependiente del Servicio Nacional de Menores. De tal manera, resulta preponderante observar su funcionamiento sistémico que incluyen aspectos históricos y sus procesos de desarrollo desde el punto de vista del recurso humano.



El funcionamiento del Centro dentro de una mirada histórica, comienza su atención el día 17 de junio de 2002, con personal seleccionado en su mayoría por su condición de pertenecer a la comuna de Graneros. Pasado un semestre de funcionamiento, los profesionales inicialmente destinados al trato directo de los jóvenes dejan sus puestos de trabajo por las perspectivas laborales insatisfechas, éstos cargos comienzan a ser cubiertos con personal recomendado por los propios funcionarios del recinto, sin que operen procesos eficientes de selección para garantizar las competencias necesarias en la atención de los jóvenes adolescentes privados de libertad.

El estudio se enmarca dentro del año 2013 con una muestra analizada que involucra directamente a 20 Educadores de trato directo (15 diurnos y 5 nocturnos). Asimismo, se consideran personajes claves en calidad de profesionales de intervención y la estructura Directiva del Centro como responsables de la administración directa. 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. Además, consignar que el recurso humano no proviene de una formación Institucional, más bien, los ingresos al sistema quedan adscritos a la selección que valida principalmente la legalidad de trabajar en la Administración Pública y los conocimientos vinculantes en las áreas sociales.

Los distintos criterios en la selección del personal, quedan establecidos por dos vías: 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 de la Ley N° 20.084, el trabajo a desarrollar, alcances de los sistemas privativos de libertad, relación con otras instituciones. Incluye la entrevista psicológica; características de personalidad, adecuación a sistemas privativos de libertad, test de psicología, capacidad e integración a los distintos trabajos de equipos.

El trabajo de los profesionales interventores y educadores de trato directo se desarrolla al interior del Centro en las distintas casas, canchas, salas de multiuso, gimnasio, patios, talleres, Escuela. Ellos permanecen 12 horas continuas dentro del turno con un trabajo de vínculo directo



educador-joven, sometido a las situaciones de vida de los adolescentes, los cuales acusan: aburrimiento agobiado por el encierro, cansancio por permanecer en un ambiente hostil en los procesos interventores para corregir los hábitos y conductas y, los exponen a situaciones tales como; agresiones físicas y verbales, desobediencias a la rutina implantada, ideaciones al suicidio, el problema sexual, enfermedades psiquiátricas etc. este desarrollo laboral se observa en un escenario adverso, muchas veces contra la voluntad del profesional y que repercute en la calidad del trabajo.

Las contrataciones del personal por concurso público exigen un currículum relacionado en las áreas sociales y las validaciones académicas de la educación pública o privada. Además, en la actualidad no existe un proceso de formación o especializaciones continuas para los funcionarios del Centro, solamente capacitaciones intermitentes propiciadas desde el Servicio Nacional de Menores. Así, la desventaja por la carencia del conocimiento práctico en la inserción laboral compromete las capacidades profesionales como responsables en la atención, intervención y cuidados de los adolescentes. El recurso humano Institucional en base a las experiencias significativas con el transcurso del tiempo adquieren los aprendizajes del trabajo, la pertenencia a la organización, se observa en el trabajo práctico el desgaste propio que origina el vínculo de los funcionarios de trato directo con los usuarios, la inseguridad por la conflictividad de la población atendida y el efecto de las recargas laborales por el marcado ausentismo laboral. Elementos considerados 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 funcionarios a la actual política de personal que se contrapone a las exigencias de los procesos de reinserción social.

En cuanto a los jóvenes privados de libertad, éstos ingresan por resolución de los Tribunales competentes y se mantienen en resguardo legal dentro de un sistema cerrado de permanencia, debiendo mantenerse en el sistema de encierro hasta que el Juez de Garantía o Juez del Tribunal de Juicio Oral en lo Penal dictan una sentencia u orden revocatoria de la prisión preventiva. El primer periodo de permanencia se denomina “Centro de internación Provisoria”, en calidad de imputado, puede extenderse hasta seis meses, y en el caso de dictarse sentencia



para los adolescentes de entre 14 a 15 años puede llegar a una condena de hasta 5 años, y los mayores de 16 hasta 17 años de edad su penalidad puede extenderse hasta 10 años. En ambos estados procesales, ellos permanecen en un espacio físico acotado con normas y valores propios del sistema de encierro y muy distintivo a las formas de vida o acostumbradas en el medio libre.

Los Infractores de Ley Penal Adolescente que ingresan al sistema CIP. CRC. (Centro de interacción provisoria – Centro de régimen cerrado), provienen de toda la jurisdicción de la sexta región y sólo en algunos casos de otros centros dependientes del Servicio Nacional de Menores ya sean de la región metropolitana o VII región que son las situaciones calificadas “por medidas de seguridad extrema”. Los delitos más recurrentes de la población son de connotaciones públicas, calificadas y graves, dado a que los filtros de los programas de reinserción social permiten que los delitos menos graves sean tratados en el sistema de libertad asistida que incluyen los denominados sistemas 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 familiar y provenientes de círculos de pobreza**. En este escenario mostrado 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 sus grupo de pares de manera 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 Penal Adolescente no cambia el escenario histórico sobre las problemáticas funcionales del Centro desde su puesta en marcha desde el año 2002, sosteniéndose una cultura laboral instaurada por parte de los educadores de trato directo que presentan reiterados ausentismos laborales justificados con la presentación de licencias médicas. Ha sido una constante con relación al agobiante sistema de trabajo que afecta la salud mental de los funcionarios. Además, la labor se dificulta por la infraestructura existente que no es proclive al control de desplazamientos **ni permite la adecuada segregación o**



**segmentación de la población atendida.** De tal forma, los jóvenes replican las conductas callejeras al interior del recinto, éstas son facilitadas por los desempeños funcionarios que dice relación con las competencias en los ejes de intervención técnica.

En términos sociológicos, el lugar de emplazamiento del Centro, genera fenómenos sociales únicos, particulares, caracterizados por la disfuncionalidad de un espiral ascendente de conductas inapropiadas; las cuales son réplicas de las conductas de los jóvenes en el medio libre que afectan los comportamientos en los funcionarios, ello constituye la cultura laboral del Centro de Graneros. Por otro lado, se observa una inestabilidad directiva en el curso del tiempo, que hoy se traducen en nueve directores del Centro que dejan sus funciones por presiones del mismo personal, desde su aperturización en el año 2002 al 2013. Respecto de los vínculos entre el personal se observan con lazos de tipo familiar (hermanos, padres, parejas, primos, vecinos, amigos etc.) y afectivos que conllevan a la construcción de lazos invisibles de lealtad, la mayor de las veces mal entendidas que han ido permaneciendo en el tiempo, se desarrolla la cultura que han creado e incluso evadiendo responsabilidades laborales con la presentación de licencias médicas reiteradas. Por cuanto, afecta el control disciplinario, cuidados de los adolescentes, las capacidades de atención e intervención de los jóvenes privados de libertad en distintos estados procesales y de intervención socio educativa.

El foco de la atención del personal de trato directo, no mantiene una clara dirección hacia los jóvenes; más bien se observan en el cumplimiento del trabajo extensivo con la retribución económica compensada sin la validación en la intervención técnica. Frente al 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 alternativo”. El cual intenta facilitar y perpetuar las conductas instauradas y validadas, reactivando el sistema gremial de las asociaciones de funcionarios que plantea y presiona las distintas necesidades de los funcionarios para propender a la reinserción social de los adolescentes.

Aparece la dificultad de sostener una adecuada rutina con los jóvenes a causa de las competencias del personal de trato directo que no cuenta con las herramientas profesionales ni la



debida segregación y segmentación de la población ya que en la actualidad sólo está comprometida la separación por sistema (CIP. CRC.), edad (sólo en permanencia nocturna) y sexo. Planteamiento que conduce a una incompatibilidad en la aplicación de ejes técnicos, asociado a que los propios educadores de trato directo no están debidamente comprometidos con el funcionamiento ni prestan la colaboración necesaria al sistema de intervención, otorgando un carácter marcado de voluntariedad a los procesos que desarrollan los usuarios y no a rutinas debidamente articuladas y planificadas con el seguimiento en los distintas etapas evolutivas de los procesos de reinserción social.

De las formas descritas, se entraba el liderazgo de los directivos del Centro y los profesionales responsables de los distintos casos, comprometiendo los denominados obstaculizadores del sistema Institucional. Esto ha sido una constante que 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 y las acciones conjuntas con el personal de Gendarmería a cargo de la Seguridad del recinto denominado CIP. CRC. de Graneros. En atención al análisis diagnóstico, aparece una resistencia al cambio organizacional no dimensionado que imposibilita la instauración adecuada de rutinas técnicas para las necesidades del sujeto de atención.

La capacidad de intervención del recurso humano asociado a la observada intervención técnica como la infraestructura existente, son problemáticas que en la práctica afectan los objetivos del modelo aplicado y, no concuerden con los lineamientos legales de la nueva Ley de Responsabilidad Penal Adolescente.

La infraestructura del centro de Graneros, al ser poco armónica, se transforma en un elemento que afecta los fenómenos psicológicos propios de la conducta del adolescente. Sabido que la etapa de adolescencia se caracteriza por la necesidad de experimentar la libertad y la búsqueda permanente de identidad. Existen escasos espacios para disminuir los factores de la prisionización con una edificación en su mayoría de hormigón armado que aumentan la sensación



de encierro. Los citados elementos coartan las necesidades de los adolescentes, quienes frecuentemente reaccionan con violencia y hostilidad frente a un hábitat deficitario.

La ausencia de clasificación y segmentación efectiva: la distribución del espacios y la infraestructura de las casas del funcionamiento interno , impide que los jóvenes puedan ser separados de acuerdo a lineamientos técnicos establecidos en la ley N° 20.084. Los desplazamientos de los usuarios son comunes, sólo existe un área destinada a la escuela que atiende indistintamente al sexo, edad y calidad procesal del adolescente, los lugares para talleres son insuficientes, el espacio asignado a las visitas es de carácter comunitario y es el mismo para la realización de prácticas deportivas. Es decir, no existen las segregaciones necesarias del orden técnico; tipificación delictiva, seguridad, beneficios, etc..

En el proceso de intervención, los jóvenes privados de libertad en el Centro de Graneros intentan replicar conductas aprendidas en el medio libre, buscan validarse ante sus pares; estas conductas debieran ser moldeadas por el equipo de profesionales a su cargo. No obstante, el perfil del personal responsable, que la mayor parte del tiempo los adolescentes se ven expuestos a refuerzos inadecuados como una manera de controlar el grupo y el sistema, son factores conducentes a resultados no esperados dentro del contexto de la intervención.

En cuanto a las competencias profesionales se observa que en la implementación de la nueva Ley de Responsabilidad Penal Adolescente actúa de forma contrapuesta con las herramientas que posee el recurso humano involucrado en las distintas intervenciones profesionales, dado a que ejercen y aplican las orientaciones técnicas dentro de un modelo teórico para la reinserción social de los adolescentes por medio de sus ejes directrices que se refieren a la responsabilización, reparación, habilitación e integración social, tanto en la dimensión individual, familiar y socio-comunitaria, los cuales en la práctica se encuentran afectados en sus procesos y resultados esperados.