



Facultad de Derecho y Ciencias Sociales  
Escuela de Trabajo Social

## **“EVALUACIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN CONTEXTOS PENITENCIARIOS”**

INFORME FINAL DE SEMINARIO DE TÍTULO PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO  
DE LICENCIADO EN TRABAJO SOCIAL Y EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
TRABAJADOR SOCIAL

**ALUMNOS:** CRISTOPHER ALEXIS SAAVEDRA TORRES  
BELÉN CATALINA SILVA CARVAJAL

**PROFESOR GUIA:** DR. MAURICIO ALBERTO URETA BERNAL

**INSTITUCIÓN PATROCINANTE:** COMPLEJO PENITENCIARIO DE VALPARAÍSO  
ÁREA TÉCNICA LOCAL

**2015**

## ÍNDICE TEMÁTICO

	<b>Página</b>
<b>PRESENTACIÓN.....</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO I: MARCO INSTITUCIONAL.....</b>	<b>9</b>
<b>1. Introducción.....</b>	<b>10</b>
<b>2. Antecedentes Generales.....</b>	<b>11</b>
2.1. Ministerio de Justicia.....	11
2.2. Gendarmería de Chile.....	12
<b>3. Identificación de la Institución.....</b>	<b>18</b>
3.1. Ubicación Geográfica.....	19
3.2. Cobertura y Radio de Acción.....	19
3.3. Antecedentes Históricos.....	20
3.4. Infraestructura.....	20
<b>4. Estructura Organizacional.....</b>	<b>23</b>
4.1. Organigrama de la Institución.....	26
<b>5. Planes y Programas de la Institución.....</b>	<b>26</b>
5.1. Programa de Intervención Psicosocial.....	29
5.2. Programa de Permisos de Salida.....	31
5.3. Programa Deporte, Recreación, Arte y Cultura.....	32
5.4. Programa de Intervención Familiar.....	33
5.5. Programa Prevención Selectiva de Drogas.....	34
5.4. Programa Tratamiento por Consumo Problemático.....	33
<b>6. Recursos de la Institución.....</b>	<b>34</b>
6.1. Recursos Humanos.....	34
6.2. Recursos Financieros.....	36
6.3. Recursos Materiales.....	36

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO..... 37**

<b>1. Introducción.....</b>	<b>38</b>
<b>2. Criminología.....</b>	<b>38</b>
2.1. Concepto y objeto.....	38
2.2. Teorías criminológicas.....	45
<b>3. Sistema Penitenciario.....</b>	<b>48</b>
3.1. Historia y evolución.....	48
3.2. Sistema Penitenciario en América Latina y Chile.....	49
<b>4. Reinserción Social.....</b>	<b>52</b>
4.1. Concepto.....	52
4.2. Aplicación.....	53
<b>5. Evaluación.....</b>	<b>54</b>
5.1. Concepto.....	54
5.2. Tipologías.....	54
5.3. Modelos.....	57
<b>6. Administración.....</b>	<b>58</b>
6.1. Concepto.....	58
6.2. Teorías de la administración.....	59
6.3. Proceso administrativo.....	61

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO..... 65**

<b>1. Fundamentación.....</b>	<b>66</b>
<b>2. Objetivos de evaluación.....</b>	<b>67</b>
2.1. Objetivo General.....	67
2.2. Objetivos Específicos.....	67
<b>3. Enfoque de evaluación.....</b>	<b>67</b>
<b>4. Objeto de evaluación.....</b>	<b>68</b>

<b>5.</b>	<b>Recolección de información.....</b>	<b>81</b>
5.1.	Fuentes de información.....	81
5.2.	Técnicas de recolección.....	82
5.3.	Universo y Muestra.....	83
5.4.	Condiciones previas.....	83
<b>6.</b>	<b>Análisis de la información.....</b>	<b>84</b>
<b>7.</b>	<b>Juicios Evaluativos.....</b>	<b>84</b>
<b>8.</b>	<b>Orientaciones a la mejora.....</b>	<b>86</b>
<b>9.</b>	<b>Comunicación de los resultados.....</b>	<b>86</b>
<b>10.</b>	<b>Administración de la evaluación.....</b>	<b>86</b>
10.1.	Recursos Humanos.....	87
10.2.	Recursos Financieros.....	87
10.3.	Recursos Materiales.....	87
10.4.	Calendarización.....	87

**CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN..... 89**

<b>1.</b>	<b>Presentación.....</b>	<b>90</b>
<b>2.</b>	<b>Análisis y descripción: función de organización.....</b>	<b>92</b>
<b>3.</b>	<b>Análisis y descripción: función de dirección.....</b>	<b>105</b>
<b>4.</b>	<b>Análisis y descripción: función de control.....</b>	<b>121</b>

<b>CAPÍTULO V: JUICIOS EVALUATIVOS, ORIENTACIONES A LA MEJORA Y CONCLUSIONES.....</b>	<b>132</b>
<b>1. Presentación.....</b>	<b>133</b>
<b>2. Juicios evaluativos.....</b>	<b>133</b>
2.1. En torno a la Función de Organización.....	133
2.2. En torno a la Función de Dirección.....	138
2.3. En torno a la Función de Control.....	143
<b>3. Orientaciones a la mejora.....</b>	<b>147</b>
3.1. En relación a la Función de Organización.....	147
3.2. En relación a la Función de Dirección.....	148
3.3. En relación a la Función de Control.....	149
<b>4. Conclusiones.....</b>	<b>150</b>
4.1. En relación a aspectos teóricos.....	150
4.2. En relación a aspectos metodológicos.....	151
4.3. En relación al proceso.....	152
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>155</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>159</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Página</b>
<b>Tabla N° 1:</b> Información básica de la institución.....	19
<b>Tabla N° 2:</b> Estructura “Centro de Detención Preventiva”.....	21
<b>Tabla N° 3:</b> Estructura “Centro de Cumplimiento Penitenciario”.....	21
<b>Tabla N° 4:</b> Estructura “Centro Penitenciario Femenino”.....	22
<b>Tabla N° 5:</b> Estructura “Unidad Especial de Alta Seguridad”.....	23
<b>Tabla N° 6:</b> Estructura “Sección Juvenil”.....	23
<b>Tabla N° 7:</b> Etapas del Cambio Terapéutico.....	28
<b>Tabla N° 8:</b> Talleres “Programa de Intervención Psicosocial”.....	30
<b>Tabla N° 9:</b> Profesionales Área Técnica Local.....	35
<b>Tabla N° 10:</b> Clasificación según responsabilidad en el delito.....	40
<b>Tabla N° 11:</b> Instancias de Control Social.....	42
<b>Tabla N° 12:</b> Teorías de la Administración.....	59
<b>Tabla N° 13:</b> Objeto de evaluación-Enfoque Cuantitativo.....	70
<b>Tabla N° 14:</b> Objeto de evaluación-Enfoque Cualitativo.....	81
<b>Tabla N° 15:</b> Técnicas de Recolección de Información.....	82
<b>Tabla N° 16:</b> Categorización de la Percepción de los profesionales.....	85
<b>Tabla N° 17:</b> Carta Gantt de planificación de la evaluación.....	88
<b>Tabla N° 18:</b> Resumen de resultados-Función de Organización...	134
<b>Tabla N° 19:</b> Resumen de resultados-Función de Dirección.....	139
<b>Tabla N° 20:</b> Resumen de resultados-Función de Control.....	143

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
<b>Gráfico N° 1:</b> Distribución de los participantes según Género.....	90
<b>Gráfico N° 2:</b> Distribución de los participantes según Profesión.....	91
<b>Gráfico N° 3:</b> Distribución de los participantes según el Rol que desempeñan en el programa.....	92
<b>Gráfico N° 4:</b> Distribución de las respuestas estándar 1.1.....	93

<b>Gráfico N° 5:</b>	Distribución de las respuestas estándar 1.2 – Gestor/a de Caso.....	96
<b>Gráfico N° 6:</b>	Distribución de las respuestas estándar 1.2 – Interventor/a.....	97
<b>Gráfico N° 7:</b>	Distribución de las respuestas estándar 1.3 – Gestor/a de Caso.....	98
<b>Gráfico N° 8:</b>	Distribución de las respuestas estándar 1.3 – Interventor/a.....	99
<b>Gráfico N° 9:</b>	Distribución de las respuestas estándar 1.4.....	101
<b>Gráfico N° 10:</b>	Distribución de las respuestas estándar 1.5.....	103
<b>Gráfico N° 11:</b>	Distribución de las respuestas estándar 1.6.....	104
<b>Gráfico N° 12:</b>	Distribución de las respuestas estándar 2.1.....	106
<b>Gráfico N° 13:</b>	Distribución de las respuestas estándar 2.2.....	108
<b>Gráfico N° 14:</b>	Distribución de las respuestas estándar 2.3 – Gestores/as de Caso.....	111
<b>Gráfico N° 15:</b>	Distribución de las respuestas estándar 2.3 – Interventor/a.....	112
<b>Gráfico N° 16:</b>	Distribución de las respuestas estándar 2.4.....	114
<b>Gráfico N° 17:</b>	Distribución de las respuestas estándar 2.5.....	115
<b>Gráfico N° 18:</b>	Distribución de las respuestas estándar 2.6.....	117
<b>Gráfico N° 19:</b>	Distribución de las respuestas estándar 2.7.....	118
<b>Gráfico N° 20:</b>	Distribución de las respuestas estándar 2.8.....	119
<b>Gráfico N° 21:</b>	Distribución de las respuestas estándar 2.9.....	120
<b>Gráfico N° 22:</b>	Distribución de las respuestas estándar 3.1.....	122
<b>Gráfico N° 23:</b>	Distribución de las respuestas estándar 3.2.....	123
<b>Gráfico N° 24:</b>	Distribución de las respuestas estándar 3.3.....	125
<b>Gráfico N° 25:</b>	Distribución de las respuestas estándar 3.4.....	127
<b>Gráfico N° 26:</b>	Distribución de las respuestas estándar 3.5.....	128
<b>Gráfico N° 27:</b>	Distribución de las respuestas estándar 3.6.....	129
<b>Gráfico N° 28:</b>	Distribución de las respuestas estándar 3.7.....	130
<b>Gráfico N° 29:</b>	Distribución de las respuestas estándar 3.8.....	131

## **PRESENTACIÓN**

El presente informe tiene por objetivo presentar la sistematización del Seminario de Título denominado “*Evaluación de procesos administrativos en contextos penitenciarios*”, desarrollado entre marzo y octubre del año 2015 por los alumnos seminaristas, Sr. Christopher Alexis Saavedra Torres y Srta. Belén Catalina Silva Carvajal, estudiantes de la carrera de Trabajo Social de la Universidad de Valparaíso, quienes han desarrollado su proceso de formación profesional en el Área Técnica Local del Complejo Penitenciario de Valparaíso, institución dependiente de Gendarmería de Chile, que a su vez depende del Ministerio de Justicia.

Dicho proceso ha sido guiado académicamente por el Sr. Mauricio Alberto Ureta Bernal, Asistente Social, Doctor en Educación y Académico de la escuela de Trabajo Social de la Universidad de Valparaíso; así como institucionalmente por la Sra. Carolina Espinoza Gutiérrez, Asistente Social del Área Técnica Local del Complejo Penitenciario de Valparaíso.

La evaluación ejecutada se sustenta en un proceso de recolección de información realizado teniendo como universo a los y las profesionales del Área Técnica y que ejercen funciones en el marco del “Programa de Prestaciones de Reinserción Social para Personas Privadas de Libertad”, la cual es descrita y analizada, configurándose el documento en cinco capítulos:

En el **Capítulo I: Marco Institucional**, se entrega la información correspondiente al contexto institucional en el que se desarrolla el trabajo de título, considerando los principales referentes en que se inscribe la experiencia desarrollada.

El **Capítulo II: Marco Teórico**, da cuenta de las principales teorías y planteamientos que permiten contextualizar el trabajo que realizan los profesionales del Área Técnica Local, como también las que sirven de referencia para la temática que aborda este trabajo, configurándose como el respaldo científico de este.

En el **Capítulo III: Marco Metodológico**, se presentan los referentes metodológicos que guiarán el proceso de evaluación en general, pasando por

la recolección de información, la sistematización y análisis de esta, el establecimiento de los juicios evaluativos y el cronograma general de la experiencia.

El **Capítulo IV: Análisis y descripción de la información**, tal y como lo dice el nombre, se describe y analiza la información recolectada, permitiendo obtener una visión más profunda de la situación actual en la que se encuentra la temática abordada.

Por último, en el **Capítulo V: Juicios Evaluativos, Orientaciones a la mejora y Conclusiones**, se pretende dar cierre al proceso desarrollado durante el año, presentando los juicios evaluativos que se establecen en base a los resultados del proceso de recolección de la información, las orientaciones que podrán configurarse como mejoras a introducir en la implementación del programa que se evalúa y las conclusiones finales del proceso de Seminario de Título.

A modo de complementar la información de este trabajo, se adjunta un apartado denominado **Anexos**, el cual contiene los instrumentos de recolección de la información y la transcripción de las entrevistas en profundidad.



# CAPÍTULO I:

## Marco Institucional

## 1. INTRODUCCIÓN

El Orden Social como propuesta con capacidad pacificadora de las relaciones sociales, siempre estuvo y estará ligado a las relaciones de fuerza existentes en una sociedad y a la amenaza o el ejercicio de la violencia para hacer cumplir las leyes que emergen del propio orden social. Por ello el derecho y la paz como aspiración del orden social y este mismo, conviven en una situación inestable con las violaciones al derecho y con la violencia para imponerlo.

La violencia expresada en el delito común, ha sido y es considerado como un problema para el orden social; subyace en sus referencias la sospecha que las conductas delictivas expresan un desacuerdo con los límites “contractuales” que la vida social y la cultura imponen; es así entonces, que el delito ha sido considerado como un problema, y como tal, el orden social fundado en la herramienta penal para preservarlo.

Desde esta mirada, la institución penal se presenta ante la sociedad como una organización racional, diseñada para la reforma, adaptación y reinserción de los internos, mediante un esquema debidamente estructurado, el que se desarrolla interdisciplinariamente a través del trabajo de gendarmería y la intervención del diverso cuerpo de profesionales que integran la institución.

El trabajo del grupo de profesionales dependerá, de los condicionantes endógenos y a la vez exógenos que sustentan la vulnerabilidad de la intervención profesional del trabajador social en el ámbito penitenciario.

A continuación se dará a conocer, los lineamientos generales del Marco Institucional, de la primera etapa de trabajo, en el proceso de Seminario de Título, el que se efectúa en el Complejo Penitenciario de Valparaíso, bajo la orientación académica del Profesor Dr. Mauricio Ureta Bernal.

## 2. ANTECEDENTES GENERALES

### 2.1. Ministerio de Justicia<sup>1</sup>

El 1 de Febrero de 1837, bajo el gobierno del presidente José Joaquín Prieto, nace el Ministerio de Justicia, Culto e Instrucción Pública, con la misión de ocuparse de “todo cuanto por las leyes toca al Gobierno, en lo relativo a la organización del sistema judicial, régimen y despacho de los juzgados y tribunales”, así como “promover y velar sobre la recta, pronta y cumplida administración de justicia”.

El primer ministro a cargo fue Don Diego Portales Palazuelos quien asumió de manera interina en esta cartera. El 26 de junio del mismo año, el abogado Mariano Egaña Fabres, autor de la Constitución del año 1933, fue nombrado como ministro de Justicia, Culto e instrucción pública.

Durante el gobierno de Don José Manuel Balmaceda en 1887, esta secretaría de Estado se desliga del departamento de culto, el cual se cobija bajo el alero del Ministerio de Relaciones Exteriores, pasando a ser el Ministerio de Justicia e Instrucción Pública.

En julio de 1889, con la dictación de la Ley N° 1.297, se separan definitivamente los ministerios de Justicia y de Instrucción Pública, actual Ministerio de Educación.

Luego de la entrada en vigencia de la ley de Ministerios, el DFL N° 7.912, en 1927 se originaron las secretarías de Estado de: Interior, Relaciones Exteriores, Hacienda, Educación Pública, Justicia, Guerra, Marina, Fomento y Bienestar Social.

Las primeras sedes del Ministerio de Justicia fueron los edificios donde actualmente se ubica la Corporación de Asistencia Judicial de la Región Metropolitana, en la intersección de Agustinas y Amunátegui, y también el ex Congreso Nacional, donde funcionó entre 1974 y 1989.

---

<sup>1</sup> MINJU (Ministerio de Justicia de Chile) [En línea] Santiago, Chile. Recuperado en: [www.minjusticia.gob.cl](http://www.minjusticia.gob.cl)

En 1989 el Ministerio de Justicia se instaló en el edificio que ocupa hasta el día de hoy, ubicado en Morandé 107 frente a la Plaza de la Constitución y a un costado del palacio de La Moneda. Este monumental e histórico edificio que fue construido entre 1923 y 1927 es obra del arquitecto chileno Ricardo González Cortés, y cuenta con 14 plantas rematadas por una espectacular azotea. En 1928 se inauguró como sede del Seguro Obrero, erigiéndose como uno de los primeros rascacielos de Latinoamérica. La ley orgánica que rige actualmente el actuar de la institución entra en vigencia en el año 1981.

Actualmente, dentro de las autoridades a cargo de la cartera, nombradas por la Presidenta Michelle Bachelet Jeria, se encuentra el Ministro José Antonio Gómez Urrutia, Abogado de la Universidad de Chile y el Subsecretario de Justicia, Marcelo Albornoz Serrano.

Cabe señalar también que dependen directamente de este ministerio el Servicio Nacional de Menores (SENAME), el Servicio Médico Legal (SML) y Gendarmería de Chile (GENCHI). Además, se encuentran relacionados al Ministerio de Justicia, la Superintendencia de Quiebras, Servicio de Registro Civil e Identificación, la Defensoría Penal Pública y las Corporaciones de Asistencia Judicial.

Por último su misión es, principalmente, relacionar al poder Ejecutivo con el Poder Judicial y ejecutar las acciones que la Ley y el Presidente de la República le encomienda.

## **2.2. Gendarmería de Chile<sup>2</sup>**

### **2.2.1. Antecedentes históricos**

Desde los tiempos de la colonia, hasta el tiempo actual, se ha presentado un constante proceso de cambios, productor de diversos avances tecnológicos y el incremento acelerado de la población delictual.

La institución se empieza a formalizar desde 1843, cuando bajo la presidencia del General Manuel Bulnes se crea la Penitenciaría de Santiago,

---

<sup>2</sup> GENCHI (Gendarmería de Chile) [En línea] Santiago, Chile. Recuperado en: [www.gendarmeria.gob.cl](http://www.gendarmeria.gob.cl)

uno de los hitos más significativos de la historia carcelaria, primera prisión profesional creada usando la idea del panóptico.

En 1871 se crea la *Guardia Especial* como grupo especial separado del Ejército, aunque sometido a las leyes y ordenanzas del Ejército, la *Guardia Especial* estaba encargada de la custodia de los presos.

Dentro de la Historia desconocida de la Gendarmería se encuentra el Batallón de "Gendarmes" o Batallón Bulnes que participó en distintas acciones de la Guerra del Pacífico, siendo destacada la acción del Sargento 1º Sr. Lucas Valero, quién fue el primer "Alcaide" que detentó ese título como jefe de unidad de la Ex-Penitenciaría, llegando a ser Mayor de Ejército y participando en forma destacada en varias acciones.

En 1892, bajo el Gobierno del Almirante Jorge Montt, se dictó el Reglamento para las Guardias Especiales de las Prisiones de Chile que entre otras funciones, las hacía responsables del mantenimiento del orden interno y de la vigilancia exterior de la prisión, además le correspondía también la ejecución de la pena de muerte, también se incorporó la conducción de los reos a los tribunales y su traslado de uno a otro establecimiento penal dentro del departamento. La Guardia Especial se mantuvo vigente hasta 1911 fecha en la cual el 2 de febrero del mismo año, bajo el gobierno de Ramón Barros Luco, se promulga el Decreto N° 214 con el cual se crea el Cuerpo de la Gendarmería de Prisiones de la República de Chile; entidad exclusivamente destinada al Servicio de Prisiones, la conducción de éstos entre establecimientos carcelarios, y la custodia de los detenidos en las audiencias de los tribunales y juzgados, lo cual constituye el comienzo de la actual Gendarmería de Chile, como institución de seguridad y Defensa Social.

Por orden de la ley N° 3.815 de 30 de Noviembre de 1921, se organiza el cuerpo de Gendarmería de Prisiones definiéndose como una *Institución armada* a cuyo cargo está el mantenimiento y vigilancia del orden en los recintos de tribunales y prisiones del país, además encargada de la sujeción de los reclusos y de la vigilancia de los detenidos. Diez años más tarde, en 1931, por la Ley N° 5.022 del 30 de Diciembre se crea el Servicio de Vigilancia de Prisiones, derogando así la Ley 3.815 de 1921 para constituirse en una *Institución civil*.

El 9 de febrero del año 1954, por el Decreto Supremo 775, se crea la Escuela de Gendarmería de Chile, la cual viene a remplazar a la Escuela creada en 1944 que funcionaba en la Penitenciaría de Santiago. El año 1975 cambia la denominación de Servicio de Prisiones por Gendarmería de Chile.

Posteriormente, en el año 1979 por Decreto Ley N° 2.859, se fija la Ley Orgánica de Gendarmería de Chile, en la que se establece que es un servicio público dependiente del Ministerio de Justicia, que tiene la finalidad de atender, vigilar y rehabilitar a las personas que por resolución de autoridades competentes fueran detenidas o privadas de libertad y que en razón de sus fines y naturaleza, es una institución jerarquizada, uniformada, disciplinada y obediente.

El último hito histórico acontece en el año 1997 cuando se firma la resolución que crea la Academia Superior de Estudios Penitenciarios, la que establece los procedimientos de selección y fijar e impartir los cursos de formación y/o perfeccionamiento de los aspirantes a oficiales masculinos y femeninos de la institución.

Actualmente la misión de Gendarmería de Chile sufre algunos cambios de acuerdo al avance de las Políticas Públicas implementadas por el Gobierno de Sebastián Piñera Echeñique y complementa su función haciendo hincapié en la Rehabilitación y Reinserción Social de los internos y la Vinculación con diversas Instituciones, teniendo como finalidad “Contribuir a una sociedad más segura, garantizando el cumplimiento eficaz de la detención preventiva y de las condenas que los Tribunales determinen, proporcionando a los afectados un trato digno, acorde a su calidad de persona humana y desarrollando programas de reinserción social que tiendan a disminuir las probabilidades de reincidencia delictual”.

### 2.2.2. Principios orientadores de la institución

Según la Ley Orgánica de Gendarmería de Chile<sup>3</sup>, la cual define la naturaleza, los objetivos, las funciones y estructura orgánica del Servicio, estos son:

- a) La Visión Institucional: “Gendarmería de Chile es un Servicio Público reconocido por su profesionalismo, por el respeto a los derechos de las personas confiadas a su control y custodia y por la eficiencia y efectividad en el desarrollo de su misión”.
- b) Los Objetivos Estratégicos:
- Garantizar el cumplimiento eficaz de la detención preventiva y de las condenas que los Tribunales determinen, previniendo conductas y situaciones que pongan en riesgo el cumplimiento de este objetivo.
  - Proporcionar atención a la población penal puesta bajo la custodia del Servicio y a la ciudadanía de manera eficiente y oportuna; considerando para la población penal la entrega de prestaciones básicas tales como infraestructura, alimentación, vestuario, salud, entre otras y las condiciones para el ejercicio de sus derechos mientras se encuentren reclusos; y para la ciudadanía la entrega oportuna de la información solicitada bajo la ley 19.880 y 20.285 de Acceso a la Información Pública.
  - Fomentar conductas, habilidades, destrezas y capacidades que incrementen las probabilidades de reinserción social de la población penal, involucrando en este proceso a sus familias, instituciones, empresas y comunidad en general.
- c) Productos Estratégicos:
- **Vigilancia:** Acción ejercida por la administración penitenciaria que implica la observación activa, atenta y personalizada de la conducta de las personas privadas de libertad y consideradas como peligrosas para la sociedad, con el fin de prevenir toda acción que pueda atentar contra el deber institucional de hacerlas cumplir con penas

<sup>3</sup> Decreto con Fuerza de Ley N° 2.859. *Ley Orgánica de Gendarmería de Chile*. [En línea] 12 de Septiembre de 1979. Santiago, Chile: 15 de Septiembre de 1979. Recuperado en: <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=7015>

impuestas por los distintos organismos correspondientes y de poner las oportunamente a disposición de tribunales cuando estos lo soliciten.

- **Atención:** Acción de proporcionar a las personas privadas de libertad en los establecimientos Penitenciarios de Gendarmería, un conjunto de condiciones básicas en materia de infraestructura, higiene ambiental, alimentación, vestuario personal y de cama, aseo personal, atención de salud, protección a la integridad física y psicológica, facilidades de comunicación y atención espiritual.
- **Asistencia:** Atención a través de la cual la institución Penitenciaria responde al mandato social de contribuir a la reinserción, como un agente facilitador de este proceso, fomentando al desarrollo de la capacidad de autogestión y demás potencialidades de las personas mediante programas y proyectos que permitan el logro de este objetivo.
- **Contribución a la Reinserción en la Sociedad:** Acción desarrollada a través de la atención, vigilancia y asistencia mediante la cual Gendarmería de Chile estimula el desarrollo de condiciones personales de los sujetos a su disposición durante el período de permanencia y al egreso del Sistema Penitenciario, de forma de facilitar la reinserción social mediante el trabajo, educación, capacitación y recreación.

### 2.2.3. Estructura organizacional de Gendarmería de Chile

Según el título II de la Ley Orgánica de Gendarmería de Chile, la institución se organiza en una Dirección Nacional y Direcciones Regionales.

A la dirección Nacional le corresponde la dirección del servicio y de ella también dependen las quince Direcciones regionales existentes y repartidas a lo largo del país, incluyendo:

- La Subdirección administrativa, la que tiene a su cargo los departamentos de Personal, Seguridad, Logística y Jurídico.
- Subdirección técnica, a su cargo se encuentran los departamentos de Tratamiento de Planificación, Readaptación, Tratamiento en el Medio Libre y la Instrucción.
- Escuela de Gendarmería de Chile del General Manuel Bulnes Prieto.

- Central de Apoyo.
- Direcciones Regionales, las que tienen a cargo el funcionamiento de las diversas Unidades Penales existentes en cada región del país. Las direcciones regionales tienen como finalidad reforzar y coordinar las acciones de tratamiento penitenciario y de reinserción laboral.

#### 2.2.4. Política de la Institución

La nueva política institucional obedece a principios establecidos por el Ministerio de Justicia, las que se pueden resumir en:

- Proporcionar condiciones de vida digna y un sistema técnico de clasificación y segmentación adecuado a los internos;
- Generar mayores oportunidades laborales y de capacitación, en talleres institucionales y del sector privado;
- Realizar un tratamiento diferenciado de acuerdo a las características y calidad procesal de los internos;
- Incrementar y tecnificar las condiciones de seguridad, para hacer más eficientes los procedimientos operacionales y administrativos.

#### 2.2.5. Funciones de la Institución

En cuanto a las funciones que define la Ley Orgánica de Gendarmería de Chile, estas están orientadas:

- Dirigir todos los establecimientos penales del país, aplicando las normas preventivas en el régimen penitenciario que señala la Ley y vela por la seguridad.
- Cumplir resoluciones emanadas de la autoridad competente, relativas al ingreso y a la libertad de las personas sometidas a su guarda, sin que le corresponda calificar el fundamento, justicia o legalidad de tales requerimientos.
- Recibir y poner a disposición del tribunal competente los delitos, conforme a lo dispuesto en el Código de Procedimiento Penal y Leyes especiales.
- Custodiar y atender a las personas privadas de libertad en las siguientes circunstancias:

- Mientras permanezcan en establecimientos penales.
- Durante las salidas autorizadas con vigilancia por orden emanadas de los tribunales o autoridad administrativa competente.
- A los egresados de recintos carcelarios en los casos que la ley determine.
- Readaptar a las personas privadas de libertad en orden a eliminar su peligrosidad y lograr su reintegración al grupo social.
- Asistir en el medio libre a las personas que accedan al mismo tiempo por encontrarse cumpliendo condenas o por otra causa legal, en condiciones que señalan los reglamentos.
- Resguardar la seguridad interna de los recintos donde funcionan el Ministerio de Justicia que determina el Presidente de la República por Decreto Supremo, sin perjuicio de las atribuciones de las fuerzas de orden.
- Contratar directamente el planeamiento, estudio, proyección, constitución, ampliación, reparación y conservación de los inmuebles donde funcionen los establecimientos penitenciarios del país, cualquiera sea el monto que la ejecución de dichas obras importe.

### **3. IDENTIFICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN**

El Complejo Penitenciario de Valparaíso, es una institución de carácter público que depende:

- Administrativamente de Gendarmería de Chile, que a su vez depende del Ministerio de Justicia, formando parte del Sistema Nacional de Defensa Social, con competencia directa del Estado.
- Políticamente del Ministerio del Interior y Seguridad Pública, en cuanto este posee la función de administrar los planes y programas que se desarrollen en materia de prevención y control de la delincuencia, rehabilitación de infractores de ley y su reinserción social, en la forma que establezca la ley y dentro del marco de la Política Nacional de Seguridad Pública Interior.

- Económicamente del Ministerio de Hacienda, el cual se encarga de administrar responsablemente los recursos fiscales, con el fin de contribuir al crecimiento económico del país.

**TABLA N° 1: Información básica de la institución.**

Nombre	Complejo Penitenciario de Valparaíso (CPV).
<b>Dirección</b>	Camino La Pólvara #665, Cerro Florida, Valparaíso.
<b>Director</b>	Teniente Coronel Titto Barriga Chacón.
<b>Teléfono</b>	032-2279224
<b>Horario de atención</b>	Lunes a viernes de 8.30 a 17.00 horas.

*Fuente: Área Técnica, Complejo Penitenciario de Valparaíso, 2015.*

### 3.1. Ubicación geográfica



Tal y como se mencionó anteriormente el Complejo Penitenciario de Valparaíso se ubica geográficamente en la zona alta del Cerro Florida, específicamente en el camino La Pólvara, en un sector periférico, alejado del centro de la comuna de Valparaíso. Por su parte cabe señalar que a su alrededor solo se encuentra el cementerio Parque del Sendero y el terminal de microbuses de las líneas 605, 606, 607 y 518.

*Mapa del Complejo Penitenciario de Valparaíso. Línea Amarilla delimita área perimetral de la institución. Fuente: Google Maps.*

### 3.2. Cobertura y Radio de Acción

El complejo penitenciario de Valparaíso atiende, en base al control de cuenta realizado el día miércoles 15 de abril del presente año, a una población total de 2.652 internos, de los cuales 1.959 corresponden a varones condenados y 128 a mujeres condenadas, mientras que 10 corresponden a varones condenados bajo la Ley de Responsabilidad Penal Juvenil. Por su parte los 555 internos restantes corresponden a quienes se encuentran en calidad de imputados, de los cuales 56 son mujeres y 499 son hombres.

En relación al radio de acción, cabe mencionar que la institución presta servicios a las comunas de Valparaíso, Viña del Mar, Concón y Casablanca.

### **3.3. Antecedentes históricos**

El Complejo Penitenciario de Valparaíso fue inaugurado el 21 de abril de 1999 bajo la presidencia de Don Eduardo Frei Ruiz-Tagle, siendo, en ese entonces, Ministra de Justicia, la Sra. María Soledad Alvear Valenzuela.

La construcción de este establecimiento se enmarcó dentro de un proceso de adecuación y modernización acorde al desarrollo económico, político y social, en el cual se encontraba inmerso el país, y con el fin de albergar en un solo lugar a la población penal las comunas de Valparaíso, Viña del Mar, Concón y Casablanca.

### **3.4. Infraestructura**

El complejo penitenciario de Valparaíso es un sistema cerrado, organizado en unidades penales y áreas funcionales, diseñado arquitectónicamente para albergar a una población penal de 800 a 1.300 internos en celdas dotadas de instalaciones esenciales, convirtiéndose esta obra en el establecimiento penal más importante del país, debido principalmente al acondicionamiento de las celdas cada una con baño y a la organización arquitectónica que permite un mayor despliegue de la seguridad necesaria para mantener el orden en cada módulo.

Por su parte, las unidades de reclusión son establecimientos destinados a la permanencia y tratamiento diferenciado de los internos e internas, siendo estos:

- *Centro de Detención Preventiva (C.D.P)*

Es la Unidad de mayor complejidad en el CPV, debido no sólo a la cantidad de internos, sino más bien a lo heterogéneo de la población, puesto que en ella se encuentran módulos de apresto, imputados y juveniles, entre otros.

Como parte de la segmentación del año 2010 se decide focalizar las poblaciones de peor pronóstico en ésta unidad, dado que el tamaño de los

módulos es menor, permitiendo un mejor manejo de los internos. Por lo mismo los programas que intervienen en dicha unidad son bastante reducidos puesto que los internos, en razón de su conducta, no pueden optar prácticamente a ninguna de las ofertas que se les entrega.

**TABLA N° 2: Estructura “Centro de Detención Preventiva”**

Dependencia	Característica
<b>Módulo 109</b>	Condenados de buen comportamiento. Programa Ministerio del Interior, por instrucción de la Dirección Nacional de Gendarmería.
<b>Módulo 110</b>	Imputados de mediano compromiso delictual, mediano nivel de reincidencia.
<b>Módulo 111</b>	Imputados, bajo compromiso delictual, sin reincidencia anterior.
<b>Módulo 112</b>	<b>A</b> Internos castigados.
	<b>B</b> Internos aislados.
<b>Módulo 113</b>	Condenados mediano- alto compromiso delictual, regular y mal comportamiento. Programa Ministerio del Interior, por instrucción de la Dirección Nacional de Gendarmería.
<b>Módulo 114</b>	Condenados de mala conducta. Alto compromiso delictual.
<b>Módulo 115</b>	Imputados con altos niveles de reincidencia.
<b>Módulo 116</b>	Internos Responsabilidad Penal Juvenil (Sección Juvenil)
<b>Módulo 117</b>	Unidad Psiquiátrica Forense.
<b>Módulo 118</b>	Internos con buena conducta, que prestan servicios a otras unidades del CPV como mozos.

*Fuente: Unidad de Clasificación, CPV 2015.*

- Centro de Cumplimiento Penitenciario (C.C.P)

Esta unidad presenta una segmentación que apunta hacia la intervención de la población con mejor comportamiento; por ello es que se ha centrado tanto a los recursos técnicos como materiales a través del Multitaller, Liceo Politécnico, Centro de Tratamiento en Adicciones y Módulos de Atención Focalizada, entre otros.

**TABLA N° 3: Estructura “Centro de Cumplimiento Penitenciario”**

Dependencia	Característica
<b>Módulo 101</b>	Módulo de intervención laboral, buen comportamiento. C.E.T cerrado. <b>Área Laboral.</b>
<b>Módulo 102</b>	Módulo de apresto laboral, buen comportamiento. Trabajos al interior del módulo.
<b>Módulo 103</b>	Módulo de intervención A.P.A.C (“Amando al Preso, Amarás a Cristo”) buen pronóstico psicosocial.
<b>Módulo 104</b>	Condenados refractarios, mal pronóstico psicosocial.

<b>Módulo 105</b>	Módulo de apresto laboral, buen comportamiento. Trabajos al interior del módulo.
<b>Módulo 106</b>	Equipamiento de programa “Visita Íntima”. Internos con beneficio de salida diaria al medio libre.

*Fuente: Unidad de Clasificación, CPV 2015.*

- Centro Penitenciario Femenino (C.P.F)

Unidad destinada a la población penal femenina adulta en sus diferentes calidades procesales, instalándose dentro de ella internas en calidad de imputadas y procesadas. Además, las dependencias cuentan con espacios y condiciones adecuadas para el cuidado y tratamiento pre y post - natal, así como para la atención de hijos lactantes de las internas.

**TABLA N° 4: Estructura “Centro Penitenciario Femenino”**

<b>Dependencia</b>	<b>Característica</b>
<b>Módulo A</b>	Condenadas, módulo de seguridad, lactantes, mozas y aisladas.
<b>Módulo B</b>	Condenadas, módulo de pésimo comportamiento. Refractarias.
<b>Módulo C</b>	Condenadas, internas de buen comportamiento.
<b>Módulo D</b>	Imputadas.

*Fuente: Unidad de Clasificación, CPV 2015.*

- Unidad Especial de Alta Seguridad (U.E.A.S) Ubicada al interior del C.D.P

Esta unidad se encuentra dirigida a la población penal masculina adulta tanto imputada como condenada, por motivos de alto riesgo de seguridad o por alteraciones graves al régimen interno, siendo segregados del resto de la población penal.

La administración de esta unidad depende directamente del Jefe del Complejo Penitenciario y del Director Regional de Gendarmería. Las intervenciones en esta unidad son de carácter individual. Se excluyen los BIP y las actividades grupales debido a que son internos que se encuentran en un régimen disciplinario.

**TABLA N° 5: Estructura “Unidad Especial de Alta Seguridad”**

Dependencia	Característica
<b>Módulo 107</b>	Internos sancionados por faltas graves al sistema. (Intentos de fuga- motines- agresión a funcionarios).
<b>Módulo 108</b>	Internos de elevada asimilación delictual, identificados como líderes negativos entre sus pares, de alta complejidad.

*Fuente: Unidad de Clasificación, CPV 2015.*

- Sección Juvenil (Ubicada al interior del C.D.P.-Módulo 116)

Esta sección tiene por objetivo dar cumplimiento a los requerimientos de la ley 20.084, la cual establece un sistema de responsabilidad de los adolescentes por infracciones a la ley penal, procurando velar por el interés superior del adolescente a través del reconocimiento y respeto de sus derechos.

**TABLA N° 6: Estructura “Sección Juvenil”**

Dependencia	Característica
<b>Patio A</b>	Internos con mediana contaminación criminógena.
<b>Patio B</b>	Internos con alta contaminación criminógena

*Fuente: Unidad de Clasificación, CPV 2015.*

#### 4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En relación a la política de la institución, a los objetivos y funciones de esta, cabe señalar que las actividades desarrolladas al interior del Complejo Penitenciario de Valparaíso se rigen jurídico-políticamente por la política institucional de Gendarmería de Chile, su misión, su visión, sus objetivos y funciones, declaradas en el apartado de Antecedentes Generales; y por el Decreto Supremo 518 de 1998 sobre el Reglamento de Establecimientos Penitenciarios<sup>4</sup>.

Por otro lado y con el fin de optimizar el desarrollo de las labores al interior del Complejo, estas se han dividido según áreas, siendo estas:

- **Área Administrativa:** es la encargada de manejar los recursos financieros (presupuestarios y extrapresupuestarios) y llevar la contabilidad del complejo.

<sup>4</sup> Decreto Supremo N° 518. *Reglamento de Establecimientos Penitenciarios*. [En línea] 22 de Mayo de 1998. Santiago, Chile: 21 de Agosto de 1998. Recuperado en: <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=123280>

Deben llevar y mantener al día, el registro y control del personal a través de hojas de vida, distribución, asistencia, beneficios, etc.

- **Área Seguridad:** su función consiste en aplicar los procedimientos de vigilancia perimetral, y el control de acceso al Complejo, además de aplicar las normas y procedimientos que regulan la relación del interno con el exterior del complejo.
- **Área Técnica:** es la encargada de realizar el diagnóstico, determinar, elaborar, organizar, ejecutar y/o supervisar los programas, proyectos de asistencia y de tratamiento para la reinserción social de la población penal, participar en las acciones y procedimientos de otorgamiento de beneficios intrapenitenciarios.

Sus principales gestiones son:

- Definir las intervenciones que requiere la población penal y proponer los programas de atención y asistencia.
- Diseñar, implementar, supervisar y evaluar programas y proyectos de asistencia y tratamiento.
- Evaluación de los resultados de los distintos programas de atención y asistencia.
- Establecer un registro de evolución de las personas reclusas
- Realizar labores de investigación, planificación y elaboración de proyectos en relación, al tratamiento de internos.
- Retener, custodiar y devolver a quien corresponda las especies detenidas de los internos al ingreso a la unidad.

El jefe del área técnica debe cumplir las siguientes funciones:

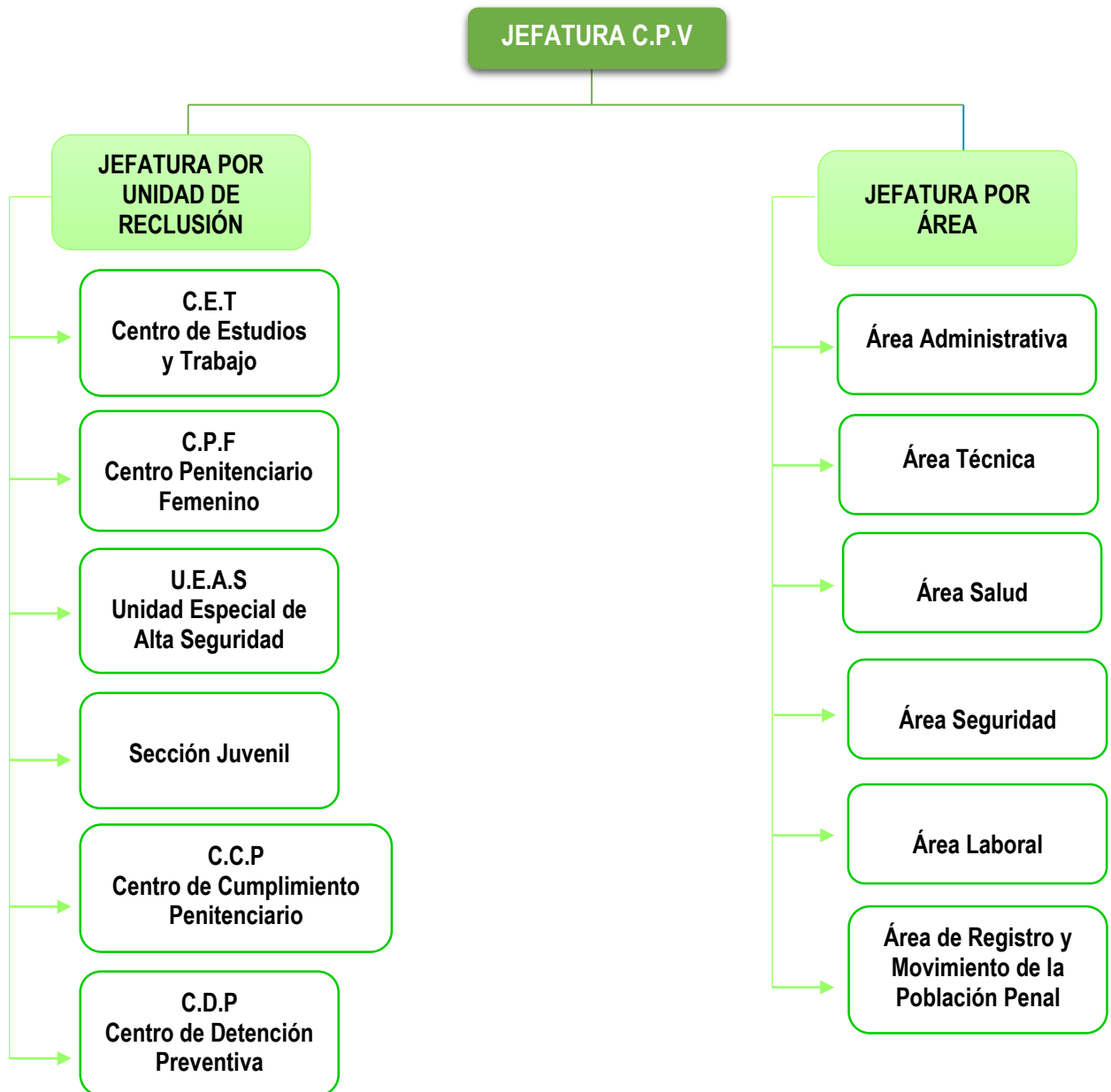
- Organizar, dirigir, coordinar y controlar todas las acciones y actividades relativas a su ámbito de acción.
- Delegar funciones y tareas al personal a su cargo, procurando una adecuada distribución de la carga laboral.
- Participar en la determinación de las necesidades de capacitación y en la proposición de programas relativos al desarrollo personal.
- Informar periódicamente al jefe del Complejo del desarrollo y estado de avance de las funciones de su área.

- Asesorar técnicamente al jefe del Complejo en aquellas materias inherentes a su cargo cuando este lo requiera.

**Atención Social del Área Técnica a los Internos:** la atención social en un establecimiento penitenciario comprende la realización de un diagnóstico social de los internos condenados y a su grupo familiar, como también la articulación de redes sociales que faciliten el proceso de reinserción al egreso del sistema penitenciario. Todas estas actividades están orientadas a minimizar los efectos negativos de la privación de libertad, dar solución a problemas sociales o familiares que afecten al interno como también hacer extensiva esta atención a la familia, especialmente cuando la persona que está cumpliendo condena tiene el rol de jefe(a) de hogar y quedan niños en desamparo. A su vez se busca realizar una fuerte acción educativa encaminada a entregarle al interno(a), herramientas para mejorar sus habilidades sociales.

**Atención Psicológica por del Área Técnica a los Internos:** la atención psicológica comprende el diagnóstico Psico- criminológico y la asistencia al interno, ambos orientados a minimizar el impacto negativo de la reclusión y a fortalecer una orientación pro- social que facilite la reinserción de los condenados.

#### 4.1. Organigrama



Fuente: Complejo Penitenciario de Valparaíso, 2015.

### 5. PLANES Y PROGRAMAS DE LA INSTITUCIÓN<sup>5</sup>

Los diversos programas que se ofertan y conviven al interior del Complejo Penitenciario de Valparaíso apuntan, en sus realidades y características personales, a una gran meta en común: la Reinserción Social.

Las acciones y los esfuerzos orientados a la consecución de la Reinserción Social, se materializan a través del “Programa de Prestaciones de Reinserción Social para Personas Privadas de Libertad”, programa medular en materia de

<sup>5</sup> Subdirección Técnica, Gendarmería de Chile (2015) *Orientaciones Técnicas 2015*. Ministerio de Justicia. Santiago, Chile.

reinserción social en el sistema cerrado, debido a que incorpora de manera integrada los ejes psicosocial; laboral; educacional; recreación, cultura y deporte; caracterizando la intervención como un proceso diferenciado, dado que se centra en las necesidades criminológicas de intervención a nivel individual.

El Programa de Prestaciones de Reinserción Social para Personas Privadas de Libertad, se focaliza en aquellas personas que presentan mayores probabilidades de reincidencia delictual, todo ello en el marco del Modelo de Riesgo-Necesidad-Responsabilidad de Bonta y Andrews<sup>6</sup>. Dicho modelo se sustenta en tres principios básicos:

- Principio de riesgo: que plantea que el nivel de reincidencia se puede reducir siempre y cuando las prestaciones a entregar se ajusten al nivel de riesgo delictual del interno, con el fin de disminuirlo. A su vez recomienda no someter a internos con bajos niveles de riesgo a programas tan intensivos y estructurados, debido a que corre el riesgo de que sus conductas pro-sociales (que poseen la mayoría de los internos con bajo riesgo) se vean mermadas por las conductas refractarias de los pares y además se corre el riesgo de que el sujeto refuerce la percepción de ser un delincuente, lo que impactaría, según los autores, profundamente en su identidad.
- Principio de necesidad: en razón de la importancia de identificar las necesidades criminógenas que posee cada interno y que se posicionan como factores de riesgo dinámico, es decir que van cambiando y que a su vez están vinculadas directamente con el comportamiento infractor, entendiendo que no todas las necesidades de tratamiento estarán relacionadas con el comportamiento infractor.
- Principio de Responsabilidad: relacionado a las fortalezas y los factores biopsicosociales de cada individuo como factor preponderante a tomar en cuenta, señalando que la intervención debe adaptarse a dichos factores debido a que ellos tienen el potencial de facilitar u obstaculizar

---

<sup>6</sup> Guzmán G. (2011) *“Jornada de Capacitación para profesionales de Áreas Técnicas, región de Valparaíso. Documento síntesis”*. Unidad de Prevención, División de Seguridad Pública, Ministerio del Interior y Seguridad Pública, Chile. Valparaíso, Chile.

el tratamiento. A su vez señala que es necesario considerar estrategias para fomentar la motivación de los individuos para adherir al tratamiento.

Tanto el programa como el modelo anteriormente mencionado, se centran en las personas con altas probabilidades de reincidencia debido a que son precisamente estas personas quienes requieren de intervenciones especializadas en razón de sus necesidades criminológicas. Paralelamente es posible considerar la posibilidad de presentación de la población con menor índice de incorporación delictual a los Consejos Técnicos para la evaluación de Permisos de Salida, Traslado a CET, Permisos Laborales u otros en consideración a la normativa vigente.

Cabe señalar también que los lineamientos de este gran programa, con el fin de abordar de mejor manera la problemática y proponer soluciones satisfactorias, complementan el Modelo de Riesgo-Necesidad-Responsabilidad con el Modelo Transteórico del Cambio Terapéutico, de Prochaska y DiClemente<sup>7</sup>. Este modelo plantea que los cambios de conducta siguen una serie de etapas más o menos estandarizadas, tanto en los cambios espontáneos como en aquellos que siguen a recomendaciones terapéuticas. Estos cambios se relacionan con un factor base que es la motivación, la cual, según los autores, correspondería a un proceso discontinuo que se da en fases, que es modificable, que alude a un fenómeno interpersonal y probabilístico, es decir condiciona una probabilidad específica de cambio, el cual podrá manifestarse en distintas fases, las cuales han sido denominadas “Etapas del cambio terapéutico”.

**TABLA N° 7: Etapas del Cambio Terapéutico**

Etapa	Características
<b>Precontemplación</b>	No hay disposición ni interés en modificar conductas. Las creencias enfatizan los costos.
<b>Contemplación</b>	Hay interés en modificar la conducta, pero la probabilidad es escasa. Hay baja autoeficacia, se siguen destacando los costos y desventajas del cambio.

<sup>7</sup> Ibid, p. 27.

<b>Preparación</b>	Existe conciencia de la necesidad del cambio, se ha tomado la decisión y se comienza a hacer planes. Se valoran los beneficios pero existe temor a fallar.
<b>Acción</b>	Fase de ejecución. Existe riesgo de recaídas, por lo cual se requieren estrategias de apoyo para promover que la persona persevere y no abandone.
<b>Mantención</b>	Se considera iniciada luego de seis meses luego del cambio. La probabilidad que el nuevo hábito se convierta en estilo de vida es alto.

*Fuente: Elaboración Equipo Seminarista 2015, en base al Documento síntesis de la Jornada de Capacitación para profesionales de Áreas Técnicas, región de Valparaíso, 2011.*

Atendiendo los ejes de acción del Programa de Prestaciones de Reinserción Social para personas Privadas de Libertad, es que podemos encontrarnos con diversos programas de acción más específica, entre ellos:

#### **5.1. Programa de Intervención Psicosocial especializado en factores de Riesgo Dinámico**

Es un programa orientado a reducir los riesgos de reincidencia delictual y facilitar la integración social de hombres y mujeres que cumplen condenas privados (as) de libertad.

Este programa se compone de 9 talleres psicosociales, los cuales serán indicados en razón de una evaluación diagnóstica a través del instrumento “Inventario para la Gestión de caso/Intervención (IGI)”, el cual mide cuantitativamente el nivel de riesgo de reincidencia de cada interno en razón de distintas dimensiones.

TABLA N° 8: Talleres Programa de Intervención Psicosocial

Dimensiones IGI	Riesgo muy bajo – bajo	Riesgo Moderado	Riesgo alto – muy alto	Taller
Patrón Antisocial	<b>TALLER NO INDICADO</b>	<b>TALLER RECOMENDADO</b>	<b>TALLER INDICADO</b>	Habilidades de comunicación efectiva (1)
				Razonamiento crítico y resolución de problemas (2)
				Control de la impulsividad (8)
Actitudes y orientación procriminal				Razonamiento crítico y resolución de problemas (2)
				Dilemas morales (4)
				Actitudes favorables al delito (6)
Familia – Pareja				Habilidades de comunicación efectiva (1)
Ítem 9 sección 2 (Escasas habilidades sociales)				Desarrollo de empatía (3)
	Fomento de roles sociales (7)			
Pares	Habilidades de comunicación efectiva (1)			
	Asociación a pares infractores (5)			
Ítem 6 sección 2 (Deficiente manejo de la ira)	Control de la ira y la hostilidad (9)			
Ítem 5 sección 2 (Deficiente resolución de conflicto)	Razonamiento crítico y resolución de problemas (2)			
	Control de la impulsividad (8)			

Fuente: Manual General "Programa de Intervención Psicosocial Especializado en factores de Riesgo dinámico. Santiago, Chile. 2009.

Los criterios de focalización para la selección de la población objetivo del programa son:

- Población cuyos saldos de condena en la fecha de ingreso al programa, se encuentren dentro del siguiente rango: desde dos años antes del tiempo mínimo de condena, hasta un saldo de condena que no sea inferior a un año, considerando Ley de Rebaja por Comportamiento Sobresaliente (Ley 19.856).
- Población penal que cumpla con los criterios para acceder a pena mixta.

## **5.2. Programa de Permisos de Salida**

Es un programa orientado a la administración de los Beneficios Intrapenitenciarios, los que permiten acceder a salidas al medio libre de manera regulada. Entre ellos podemos encontrar:

- Salida Dominical: consiste en que, previo informe favorable del Consejo Técnico respectivo y a partir de los doce meses anteriores al día en que cumplan el tiempo mínimo de condena, podrán solicitar autorización al Alcaide para salir del establecimiento los días domingo, sin custodia, por un período de hasta 15 horas por cada día.
- Salida de fin de semana: consiste en que, previo informe del Consejo Técnico respectivo, podrán solicitar al Alcaide la salida de fin de semana, quienes durante tres meses continuos hayan dado, cumplimiento cabal a la totalidad de las obligaciones que impone el beneficio de salida dominical. En este caso podrán ser autorizados para salir del establecimiento desde las 18.00 horas del viernes hasta las 22.00 horas del día domingo como máximo.
- Salida Controlada al medio libre: consiste en que, previo informe favorable del Consejo Técnico respectivo y a partir de los seis meses anteriores al día en que cumplan el tiempo mínimo para optar a la libertad condicional, podrán ser autorizados para salir durante la semana por un período no superior a 15 horas diarias, con el objeto de concurrir a establecimientos de capacitación laboral o educacional, a instituciones de rehabilitación social o de orientación

personal, con el fin de buscar o desempeñar trabajos. El permiso se concederá por los días y extensión horaria estrictamente necesarios para la satisfacción del objetivo que le sirva de causa. Los internos a quienes se haya concedido este permiso para salir todos los días de la semana podrán ser autorizados para gozar de la salida de fin de semana.

#### Requisitos para optar a los Permisos de Salida:

- Haber observado muy buena conducta en los tres bimestres (seis meses) anteriores a su postulación.
- Haber asistido regularmente y con provecho a la escuela del establecimiento, salvo que el postulante acredite dificultades de aprendizaje o estudios superiores a los que brinda el establecimiento.
- Haber asistido en forma regular y constante en las actividades programadas en la unidad, tales como de capacitación y trabajo, culturales, recreacionales.
- Tener la posibilidad cierta de contar con medios o recursos de apoyo o asistencia, sean familiares, penitenciarios o de las redes sociales.

### **5.3. Programa Deporte, Recreación, Arte y Cultura**

Este programa se divide en dos ejes:

- Arte y Cultura: el cual propende a la integración de iniciativas artísticas y culturales, existentes en los medios locales y regionales en este ámbito, que colaboren en el desarrollo integral de internos e internas. Dichas iniciativas se concretarán a través de talleres dirigidos a la población penal, con una cobertura mínima de 10 internos por cada taller, estos tendrán una duración de 6 meses aplicándose en el año calendario.
- Deporte y recreación: dirigido a los establecimientos penitenciarios que cuenten con Profesores de Educación Física, quienes deberán presentar programas de trabajo acorde a las condiciones espaciales y a los intereses de la población penal. Se debe especificar los talleres deportivos a integrar a la oferta programática del área técnica,

formulando para ello las herramientas metodológicas y evaluativas, así como el desarrollo de los mismos. Considerando, que estas actividades son de amplia convocatoria, los criterios de selección se deben trabajar dentro de las Unidades Técnicas Locales.

#### **5.4. Programa de Intervención Familiar**

Es un programa orientado al trabajo con internos (as) y sus familiares. Este se divide a su vez en diversos sub-programas, entre los que podemos encontrar:

- Programa Conozca a su Hijo: programa de apoyo educativo alternativo o no convencional, que una estrategia educativa que capacite a las madres y padres como primeros educadores de sus hijos e hijas, los que en mutua interacción desarrollan las capacidades esperadas. En esa línea, se sugiere que el rango etario de los niños/as participantes sea entre 4 a 6 años, lo que permitiría potenciar resultados en la etapa de inicio escolar.
- Programa de Residencias Transitorias: para niños y niñas con sus madres privadas de Libertad. Está vigente desde el 30 de noviembre del año 2005, cuyo objetivo principal es promover y proteger el desarrollo físico, mental, social y emocional de los menores entre 0 y 2 años de edad que ingresan y permanecen junto a sus madres en los establecimientos penales del país, proporcionándoles un ambiente físico y humano que asegure su bienestar integral y fortalezca sus vínculos socio-familiares.
- Programa Visita Íntima: consiste en la facilidad entregada a un interno o una interna, para acceder a reunirse con su pareja con el fin de satisfacer necesidades biológicas y emocionales, en un espacio refaccionado para dicho objetivo. Cabe mencionar que dicha facilidad es considerada un derecho y no un beneficio.
- Programa Abriendo Caminos: programa orientado a la intervención familiar, fuera del ámbito penitenciario, en cooperación entre Gendarmería de Chile y el Ministerio de Desarrollo Social. Apunta a

reforzar el vínculo familiar entre padres y madres que se encuentran en reclusión y sus hijos, o en su defecto nietos. Los requisitos base para poder acceder a este programa son: no estar en reclusión por un delito asociado a violación, abuso sexual o pornografía y que el niño, niña o adolescente no supere los 17 años y 11 meses de edad.

### **5.5. Programa de Prevención Selectiva de Consumo de Drogas**

Este programa mantiene su focalización en los internos que estén próximos a postular a Beneficios Intrapenitenciarios y/o que se encuentren con Salida Dominical. Corresponde a una intervención grupal en la cual se abordan temáticas relacionadas a los valores, actitudes, pensamientos, proyecto de vida, consumo de drogas y motivación al cambio.

### **5.6. Programa de Tratamiento por Consumo Problemático de Drogas**

Su objetivo esencial es brindar un tratamiento integral a internos condenados en cuya historia de vida esté presente un consumo abusivo de sustancias Psicoactivas y/o alcohol, en pos de una posterior reinserción social en el medio libre. La metodología de trabajo se materializa en la existencia de Centros de Tratamiento de Adicciones (C.T.A) en los que equipos interdisciplinarios compuestos por Asistentes Sociales, Psicólogos y Terapeutas Ocupacionales, desarrollan intervenciones orientadas a la rehabilitación en torno a la adicción.

## **6. RECURSOS DE LA INSTITUCIÓN**

### **6.1. Humanos**

Los Recursos Humanos con los que cuenta el Complejo Penitenciario de Valparaíso se dividen en tres plantas que se detallan a continuación:

- *Planta 1:* Corresponde a los Oficiales de Gendarmería, que son quienes ostentan mayor autoridad dentro del complejo, estos corresponden a 29 oficiales.

- *Planta 2:* Corresponde a los vigilantes penitenciarios, conductores y los vigilantes de la corte de apelaciones en la actualidad desempeñan funciones 363 funcionarios.
- *Planta 3:* Corresponde a los funcionarios civiles, entre los que se encuentran los profesionales técnicos, administradores y auxiliares, corresponden a 80 funcionarios.
- *Médicos y Odontólogos:* 6 funcionarios.
- *Honorarios:* 17 funcionarios.

<b>TABLA N° 9: Profesionales Área Técnica Local</b>	
<b>Asistentes Sociales</b>	<b>Módulo de Intervención</b>
<b>Valeria Aliste</b>	Centro Penitenciario Femenino (C.P.F)
<b>Francisca Borecka</b>	Centro de Tratamiento de Adicciones (C.T.A)
<b>Rodrigo Díaz</b>	Módulo 103
<b>Suhelen Escobedo</b>	Módulos 113 y 114
<b>Carolina Espinoza</b>	Módulo 105
<b>Felipe García</b>	Módulos 102 y hospital
<b>Miguel Plaza</b>	Módulos 104 y 118
<b>Héctor Rivera</b>	Programas Abriendo Caminos y Residencias Transitorias (C.P.F)
<b>Karen Romero</b>	Módulos 107 y 108 (U.E.A.S)
<b>Stephanie Rossi</b>	Módulos 110, 111, 112 y 115
<b>Karen Serrano</b>	Módulo 105
<b>Psicólogos</b>	<b>Módulo de Intervención</b>
<b>Tatiana Aliste</b>	Módulos 103, 111, 113 y 115
<b>Analya Contreras</b>	Módulos 112, 114 y 118
<b>Pamela Escudero</b>	Centro de Tratamiento de Adicciones (C.T.A)
<b>Claudia Gutiérrez</b>	<b>Jefa Área Técnica Local</b>
<b>María Teresa Huenul</b>	Módulo 105 y hospital
<b>María Paz Hurtado</b>	Módulos 107 y 108 (U.E.A.S)
<b>Daniela Madariaga</b>	Módulo 104
<b>Lina Salinas</b>	Módulos 110 y Centro Penitenciario Femenino (C.P.F)
<b>Roxana Trujillo</b>	Residencias Transitorias (lactantes)
<b>Otros profesionales</b>	
<b>María Soledad Salinas:</b> Secretaria	<b>Solange Videla:</b> Orientadora Familiar
<b>Marco Espinoza:</b> Coordinador Educacional	<b>Carlos Marín:</b> Capellán Católico
<b>Rodrigo Peñailillo:</b> Educación Física	<b>Raúl Foncea:</b> Capellán Evangélico
<b>Carolina Valderrama:</b> Educación Física	

Fuente: Carolina Espinoza, Asistente Social, Área Técnica CPV, 2015.

## **6.2. Financieros**

El Complejo Penitenciario de Valparaíso cuenta con presupuesto anual para el año 2015 de \$2.732.023.494, provenientes del Ministerio de Hacienda, el cual tras recibir un estudio de presupuesto anual basado en gastos históricos, lo aprueba o rechaza, y envía los fondos que estime convenientes para el complejo, los cuales se utilizan para la adquisición de insumos. Este presupuesto general se desglosa de la siguiente manera:

- \$26.256.800 son utilizados en *Gastos de Personal*, entre los cuales se comprende el pago a los mozos y algunos viáticos para el personal, tanto de planta como de contrata.
- \$2.666.682.388 son utilizados en adquisición de *Bienes y Servicios de Consumo*, entre los que se encuentran alimentos, bebestibles, servicios básicos, materiales y menaje para oficinas, materiales y útiles de aseo, entre otros.
- \$11.865.395 son utilizados en *Adquisición de Activos*, entre los que se consideran mobiliario, maquinarias, equipos informáticos, entre otros.
- \$27.218.911 son utilizados en *transferencias corrientes*, que comprende los proyectos y las obras civiles.

Por otra parte se encuentran los recursos destinados a la cancelación de sueldos de los funcionarios, los cuales provienen de Gendarmería Central, la cual cancela las remuneraciones a través de su Dirección Nacional.

## **6.3. Materiales**

Los Recursos Materiales con los que cuenta el Complejo Penitenciario de Valparaíso corresponden, principalmente, a sus instalaciones y los muebles e insumos de oficinas adquiridos por medio de los recursos financieros derivados de la Dirección Regional a través del presupuesto anual mencionado anteriormente.

En relación al área técnica, esta cuenta con diferentes espacios equipados acorde a la necesidad institucional y para el desarrollo satisfactorio del trabajo profesional, entre estos: 8 oficinas para profesionales psicólogos y asistentes sociales; 2 baños, uno según sexo; y 1 sala de reuniones.



## CAPÍTULO II:

### Marco Teórico

## 1. INTRODUCCIÓN

Para efectos del presente Seminario de Título se considera necesario contar con un marco de referencia, el cual cumple la función de nutrir el trabajo con todas aquellas aproximaciones científicas que existen del fenómeno social a desarrollar, con paradigmas que pueden utilizarse para visualizar el fenómeno, con definiciones claras y precisas de conceptos importantes para la investigación, y con teorías científicas que explican las causas, efectos y relaciones que presentan ciertos acontecimientos propios de la realidad social, a través de la entrega de los lineamientos conceptuales para llevar a cabo el proceso de evaluación, permitiendo que el lector obtenga los datos más importantes en los que se encuentra enmarcado el objeto que se está estudiando, lo que permite fundamentarlo teóricamente.

## 2. CRIMINOLOGÍA

### 2.1. Concepto y objeto

Cabe definir la Criminología como una *“ciencia empírica e interdisciplinaria, que se ocupa del estudio del crimen, de la persona del infractor, la víctima y el control social del comportamiento delictivo, y trata de suministrar una información válida, contrastada, sobre la génesis, dinámica y variables principales del crimen, así como sobre los programas de prevención eficaz del mismo, las técnicas de intervención positiva en el hombre delincuente y los diversos modelos o sistemas de respuesta al delito”* (García-Pablos de Molina, 2008)<sup>8</sup>.

A partir de esta definición, el autor manifiesta ciertas características en torno a la Criminología, en razón de tres perspectivas:

- En razón del **método**: la criminología es una ciencia en base a los conocimientos verificados que puede aportar, los cuales se caracterizan por :

---

<sup>8</sup> García-Pablos de Molina, A. (2008) *Criminología: una introducción a sus fundamentos teóricos*. Editorial Lexis Nexis, 6ª edición. Santiago, Chile.

- El empirismo: basándose en el análisis y la observación de la realidad para generar este conocimiento universal y verificado, el cual se puede aplicar de manera práctica a situaciones específicas.
- La interdisciplinariedad: en el sentido que la criminología se ha nutrido de diferentes disciplinas científicas que se han ocupado del crimen, como la biología, la psicología y la sociología, generando un conocimiento más general, a través de la coordinación e integración de los conocimientos sectoriales que cada disciplina aporta.
- En razón del **objeto**: la criminología centra sus esfuerzos en el análisis de:
  - El delito: corresponde al objeto básico de la criminología. Debido al carácter interdisciplinario de esta, adolece al mismo tiempo de una definición precisa desde el enfoque criminológico, identificándose, según el mismo autor, ciertas características básicas en el concepto criminológico de delito.

Es así como se logra establecer que desde el enfoque criminológico, el delito es un concepto empírico, real y dinámico, entendiéndose no solo como comportamiento individual, sino que, como un problema social, en el sentido que afecta a la sociedad, ya que tiene una incidencia de gran magnitud en esta (aflictiva por lo demás), ha persistido en el tiempo, y carece de un consenso en torno a su etiología; y comunitario, en el sentido que nace en ella, y en ella debe encontrar fórmulas de solución positivas.

Sin embargo, para efectos del presente Seminario de Título, se hace necesario conocer la visión normativa del concepto de delito, en razón del sistema penitenciario en el que se realiza. Desde este punto de vista, es el Código Penal de Chile el cuerpo normativo que regula los delitos y sus penas, el cual plantea en su artículo 1° que *“Es delito toda acción u omisión voluntaria penada por la ley”*<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Errazuriz, F. y J. Barceló (1874) *Código Penal de la República de Chile*. Santiago, Chile [Publicada en Diario Oficial: 12 de Noviembre de 1874].

Dichas acciones u omisiones penadas por ley se reputan siempre voluntarias, al menos que conste lo contrario, siendo, el que cometiére delito, responsable de él. Incurrirá, así mismo, en la pena que la ley señale, aunque el mal recaiga sobre persona distinta de aquella a quien se proponía ofender, caso en el cual no se tomarán en consideración las circunstancias no conocidas por el delincuente que agravarían su responsabilidad, pero si las que la atenúen.

Por último, cabe señalar que, desde el enfoque normativo, los delitos se dividen según su gravedad en crímenes, simples delitos y faltas; y no se enmarcan todos en el Código Pena, siendo regidos algunos por leyes complementarias a este.

- El delincuente: en la moderna criminología, el estudio del hombre delincuente ha pasado a un segundo plano, como consecuencia del giro sociológico que ésta ha experimentado, centrando su foco de atención en la conducta delictiva misma, más que en el infractor; y, entendiendo a este mismo, en sus interdependencias sociales, como unidad biopsicosocial y no desde la perspectiva biopsicopatológica (orientada en el espíritu individualista y correccionalista) con que lo abordaba la criminología tradicional.

Desde el enfoque normativo, cabe señalar que el Código Penal de Chile, clasifica al responsable de un delito bajo tres categorías: autor, cómplice o encubridor.

**TABLA N° 10: Clasificación según responsabilidad en el delito**

TABLA N° 10: Clasificación según responsabilidad en el delito	
<b>Autor</b>	<p>Art. 15. Se consideran autores:</p> <p>1° Los que toman parte en la ejecución del hecho, sea de una manera inmediata y directa, sea impidiendo o procurando impedir que se evite.</p> <p>2° Los que fuerzan o inducen directamente a otro a ejecutarlo.</p> <p>3° Los que, concertados para su ejecución, facilitan los medios con que se lleva a efecto el hecho o lo presencian sin tomar parte inmediata en él.</p>

<b>Cómplice</b>	Art. 16. Son cómplices los que, no hallándose comprendidos en el artículo anterior, cooperan a la ejecución del hecho por actos anteriores o simultáneos.
<b>Encubridor</b>	<p>Art. 17 Son encubridores los que con conocimiento de la perpetración de un crimen o de un simple delito o de los actos ejecutados para llevarlo a cabo, sin haber tenido participación en él como autores ni como cómplices, intervienen, con posterioridad a su ejecución, de alguno de los modos siguientes:</p> <p>1° Aprovechándose por sí mismos o facilitando a los delincuentes medios para que se aprovechen de los efectos del crimen o simple delito.</p> <p>2° Ocultando o inutilizando el cuerpo, los efectos o instrumentos del crimen o simple delito para impedir su descubrimiento.</p> <p>3° Albergando, ocultando o proporcionando la fuga.</p> <p>4° Acogiendo, receptando o protegiendo habitualmente a los malhechores, sabiendo que lo son, aun sin conocimiento de los crímenes o simples delitos determinados que hayan cometido, o facilitándoles los medios de reunirse u ocultar sus armas o efectos, o suministrándoles auxilio o noticias para que se guarden, precavan o salven.</p>

Fuente: Elaboración equipo seminarista 2015, en base a lo establecido en el Código Penal Chileno.

- La víctima: el concepto originario de víctima nace y se perfila en el seno de la pareja criminal; esto es, la interacción de los dos miembros del binomio “delincuente-víctima”. Por ello, inicialmente, no hay más víctima que la persona humana, la persona física. Dicha persona sería quien se ve afectado, de manera más negativa por el efecto problemático del delito, en una dimensión biopsicosocial.

Por su parte, cabe señalar que la Organización de las Naciones Unidas, en 1986, manifiestan que se entenderá por víctimas a “aquellas personas que, individual o colectivamente, hayan sufrido daños, incluidos lesiones físicas o mentales, sufrimiento emocional, pérdida financiera o menoscabo sustancial de sus derechos

*fundamentales, como consecuencia de acciones u omisiones que violen la legislación penal vigente en los estados miembro, incluida la que proscribe el abuso de poder” (García-Pablos de Molina, 2008)<sup>10</sup>.*

- El control social: se entiende como “*el conjunto de instituciones, estrategias y sanciones sociales que pretenden promover y garantizar dicho sometimiento del individuo a los modelos y normas comunitarias*” (Bustos Ramírez, citado en García-Pablos de Molina, 2008)<sup>11</sup>.

Para obtener la conformidad o adaptación del individuo a sus postulados normativos (disciplina social) se sirve la comunidad de dos clases de instancias o portadores del control social: instancias formales e instancias informales.

TABLA N° 11: Instancias de Control Social		
Tipo	Formales	Informales
<b>Portadores</b>	Corresponden a la policía, la justicia y la administración penitenciaria.	Corresponden a la familia, la escuela, la profesión y la opinión pública, entre otras.
<b>Función</b>	Actúan de modo coercitivo e imponen sanciones cualitativamente distintas de las sanciones sociales. Aluden a sanciones estigmatizantes que atribuyen al infractor un singular estatus (desviado, peligroso, delincuente). Actúan cuando las instancias informales de control social han fracasado.	Tratan de condicionar al individuo, de disciplinarle a través de un largo y sutil proceso que comienza en los núcleos primarios (familia), pasa por la escuela, la profesión y la instancia laboral y culmina con la obtención de su actitud conformista, interiorizando el individuo las pautas de conducta,

<sup>10</sup> García-Pablos de Molina, Op. Cit., p. 38.

<sup>11</sup> Ibid, p. 42.

		transmitidas y aprendidas (proceso de socialización).
--	--	---

*Fuente: elaboración equipo seminarista 2015.*

Bustos (citado en García-Pablos de Molina, 2008)<sup>12</sup> plantea que el control penal es un sistema de control reactivo, integral y formalizado, con un alto grado de formalización y de texto escrito. Su formalización se manifiesta en todos los niveles de dinámica penal, y desde el momento de la definición del delito hasta su ejecución penal, e incluso más allá, cuando cumplida la condena se mantiene un control sobre quien ha delinquido.

En base a lo anterior, cabe destacar el rol que ejerce Gendarmería de Chile en su calidad de servicio público de control social, que depende del Ministerio de Justicia, con funciones de corte coercitivas, con el fin de condicionar el comportamiento de los internos y las internas en los diferentes Complejos y Centros Penitenciarios del país, con el fin de garantizar el cumplimiento eficaz de la detención preventiva y de las condenas que los Tribunales determinen, previniendo situaciones que pongan en riesgo el cumplimiento del objetivo. Así mismo, a través de la aplicación de diversos planes y programas de Reinserción Social, se busca asegurar la rehabilitación, y en razón del mismo nombre, la posterior reinserción social de los internos y las internas parte de este sistema.

- En razón de sus **funciones**: el campo de acción de la criminología hace alusión a tres funciones:

<sup>12</sup> Ibid, p. 42.

- Prevención: a través de la generación de conocimientos verificados y universales, la criminología busca informar a la sociedad sobre los costos y consecuencias de la criminalidad, con el fin, no de eliminar el fenómeno social, sino que disminuir dichos costos a través de la prevención primaria del delito, dando así respuesta a este problema humano y social con la racionalidad y eficacia propias de dicho nivel de prevención, poniendo en práctica intervenciones que se anticipen a la realidad penal, coercitiva y de elevado coste social.
- Intervención: entendiendo que la criminología tiene por objeto el delito mismo, así como el delincuente (estudiando también las razones que motivaron la aparición de conducta delictiva en él o ella), cuenta con el conocimiento necesario para generar estrategias de intervención adecuadas para tratar la problemática, no solo en un nivel individual (entendiendo que el individuo fue el responsable del delito), sino que también en un nivel social, puesto que la sociedad en su conjunto también tiene en un rol en el proceso de reinserción de este individuo, recayendo en ella el deber de asegurar las condiciones mínimas para que dicho proceso pueda desarrollarse.

Así mismo, es importante mencionar que la Criminología moderna hace hincapié en la necesidad de implementar procesos de intervención individual en el delincuente con enfoque psicosocial, dejando atrás el enfoque clínico, que buscaba, utópicamente, generar “cualitativamente” una resocialización del individuo, convirtiéndolo así en un hombre nuevo.

- Evaluación: relacionado con el punto anterior, la criminología, como ciencia empírica, se encarga de analizar y evaluar los distintos modelos de reacción al delito que presentan las personas que ingresan al mundo delictual, convirtiendo esta función en uno de los objetivos bases de dicha ciencia.

## 2.2. Teorías Criminológicas

La Criminología mantiene, conceptual y funcionalmente, estrechas relaciones con otras disciplinas, criminales y no criminales, por razón del principio interdisciplinario que la inspira. Así mismo, a través de estas logra identificar los diferentes factores que llevan a un individuo a cometer un delito o crimen. Entre ellas, se logra encontrar distintas interpretaciones a las conductas desviadas, provenientes, principalmente, de la Biología, la Psicología y la Sociología.

### 2.2.1. Interpretación biológica

En 1876, Cesare Lombroso, elabora una teoría de la criminalidad basado en un enfoque biológico. Su estudio busca explicar la conducta delictiva como consecuencia de alguna “patología, disfunción o trastorno orgánico”. Lombroso, centra su estudio en la figura del/la delincuente entendiendo que sus motivaciones responden a “anomalías hereditarias, orgánicas y/o psíquicas, aportando de esta manera cientificidad a las causas del delito y supeditando a esto, la idea de la libertad humana”. Este autor fue médico y antropólogo, y realizó una clasificación de “criminales” basada en aspectos físicos y psicológicos, visualizando a los delincuentes en sus formas más primitivas de vida, cuyas reacciones eran consecuentes con esa fase del desarrollo, llevándolos a actuar al margen de las leyes y las normas sociales establecidas. (Giddens, 2002)<sup>13</sup>.

### 2.2.2. Interpretación psicológica

Esta corriente busca la explicación del comportamiento delictivo en el mundo anímico del hombre, en procesos Psíquicos anormales (psicopatología) o en vivencias subconscientes que tienen origen en el pasado remoto del individuo y solo pueden ser captadas a través de la introspección (psicoanálisis). Se considera como máximo exponente de esta orientación a Sigmund Freud quien establece que el crimen es el resultado de conflictos psíquicos del individuo, es así como, instaura la idea de que hay un instinto primario de agresión, entendiendo que las causas criminales son daños

<sup>13</sup> Giddens, A. (2002) *Sociología*. Editorial Alianza, 4ª edición. Madrid, España.

precoces en el desarrollo de la personalidad debido al alejamiento de la madre por relaciones familiares deficientes y por perturbaciones emocionales del niño/a, falta de cariño, crueldad, ausencia de orientación emocional y frialdad afectiva. Todo esto producirá que el “yo” acuda a unas complejas formas de protección. (Olguín y Velásquez, 2009)<sup>14</sup>.

Tanto las interpretaciones biológicas como psicológicas tienden a considerar a las conductas desviadas o delictuales como un atributo individual sin investigar previamente como estas se generan dentro del contexto más global de la sociedad. La importancia del análisis social es que apunta directamente en esa dirección, permitiéndonos comprender las formas de comportamiento humano integrado al funcionamiento global de nuestras sociedades (Giddens, 2002)<sup>15</sup>.

### 2.2.3. Interpretación sociológica

Los análisis sociológicos que explican las conductas criminales y delictuales incluyen importantes paradigmas teórico-interpretativos que estudian las desviaciones normativas dentro de las formas operacionales de la sociedad más que en términos o características individuales de las personas (Giddens, 2002)<sup>16</sup>; constituyéndose así como una de las corrientes más completas en las explicaciones de los objetos de la criminología, presentando una mirada más integradora y global de la conducta delictual o desviada, situada en un contexto social. Así mismo, es preciso mencionar que la interpretación sociológica presenta distintas hipótesis basadas en diversos paradigmas asociados a esta ciencia.

El paradigma Estructural Funcionalista tiene como base el estudio de la función de cualquier elemento que hace posible la operación de la sociedad como un todo. En este sentido, los estructuralistas entienden que las conductas desviadas son el resultado del rompimiento del proceso que

---

<sup>14</sup> Olguín, T. y C. Velásquez (2009) *Internos en sistema semiabierto: otras formas de reinserción*. Seminario de Título para optar al Grado Académico de Licenciado en Trabajo Social y el Título de Asistente Social. Valparaíso, Chile: Facultad de Derecho y Ciencias Sociales, Universidad de Valparaíso.

<sup>15</sup> Giddens, Op. Cit, p. 45.

<sup>16</sup> Ibid, p. 46.

produce la conformidad. El supuesto básico de este paradigma es que existe un acuerdo amplio o consenso entre los individuos, en base a los cuales constituyen los valores primarios de nuestras respectivas sociedades. De este modo, esta teoría intenta explicar cómo algunos individuos, por medio de sus conductas desviadas, desafían dicho consenso social; en otras palabras, que ciertas personas violan los valores y pautas comunes compartidas de la mayoría de los miembros de una sociedad (Giddens, 2002)<sup>17</sup>.

Las raíces del análisis funcionalista de la desviación normativa se encuentran en el concepto de Anomia desarrollado por Emile Durkheim en 1897, para quien significa ausencia de regulaciones sociales o carentes de normas. Posteriormente, Robert Merton, en 1957, aplica este concepto para referirse a las consecuencias de una relación fallida entre las metas sociales y las formas legítimas para alcanzarlas; ejerciendo un esfuerzo no solo por explicar por qué las personas se desvían del sistema normativo, sino que, a la vez, por qué ciertos individuos presentan mayores niveles de conductas antisociales que otros (Giddens, 2002)<sup>18</sup>.

Merton toma como ejemplo la cultura norteamericana, que exalta como valor supremo la acumulación de riqueza, símbolo de éxito y prestigio, de status social, es decir, la estructura cultural entroniza el objetivo de la acumulación de riqueza material como meta máxima y obligada para todos los ciudadanos, mientras que la estructura social restringe a ciertos grupos de la población el acceso efectivo por vías institucionales licitas a dichas aspiraciones. (García-Pablos de Molina, 2008)<sup>19</sup>.

Otra teoría que se enmarca dentro de esta corriente corresponde a la Teoría del Proceso Social o Labeling Approach la cual determina que no se puede comprender el delito prescindiendo de la propia relación social, del proceso social de selección de ciertas personas y las conductas etiquetadas como criminales. Por tanto, el delito y la reacción social aparecen como términos interdependientes, inseparables y recíprocos. Para los autores más

---

<sup>17</sup> Ibid, p. 46.

<sup>18</sup> Ibid, p. 47.

<sup>19</sup> García-Pablos de Nolina, Op. Cit., p. 43.

representativos, las conductas irregulares están repartidas con una gran igualdad entre todas las clases sociales de la población, pero posteriormente los mecanismos sociales conducen a una desigual distribución del riesgo de ser detenido/a y condenado/a posteriormente, y esos mecanismos sociales, son los que etiquetan al individuo. Por otra parte, un pequeño sector de autores opina que en la clase inferior no existe una criminalidad propia, pero ocurre que esta criminalidad es creada por los llamados “procesos de atribución”, contemplando al crimen como mero subproducto del control social (García-Pablos de Molina, 2008)<sup>20</sup>.

### **3. SISTEMA PENITENCIARIO**

Para efectos de este Seminario de Título se considera necesario realizar un breve recorrido histórico y evolutivo de la pena privativa de libertad con el fin de generar un contexto y entender el progreso que se evidencia al pasar de los años.

#### **3.1. Historia y evolución de la pena privativa de libertad**

Según la historia del ser humano, se han ido generando diversas formas que cumplir una condena o pagar una pena por haber causado daño a otros o a un grupo social predominante, pero se ha mantenido en el tiempo la visión de la condena como una forma de retribución a la sociedad por el daño causado a través de diferentes procesos los cuales se consideran característicos de cada época:

- Período anterior a la sanción privativa de libertad: El encierro es solo el medio de asegurar al reo para su ulterior juzgamiento.
- Período de la explotación: El Estado define su postura ante el condenado, constituye un no despreciable valor económico.
- Período correccionalista y moralizador: Características de las instituciones del siglo XVIII y principios del siglo XIX.
- Período de la readaptación social o resocialización: Se basa en la individualización de la pena, el tratamiento penitenciario y post-penitenciario.

---

<sup>20</sup> Ibid, p. 47.

## 3.2. Sistema Penitenciario en América Latina y Chile

### 3.2.1. Modelo Penitenciario en América Latina

El proceso de Privación de la libertad y cumplimiento de la condena en los establecimientos penales produce en la persona reclusa un proceso de deterioro casi irreversible. La prisión es una institución que se comporta como una verdadera máquina degradante y genera una patología cuya característica más saliente es el retroceso en la capacidad de socialización. El recluso es llevado a condiciones de vida que van en desmedro de su dignidad, además se lesiona la autoestima en todas las formas imaginables: pérdida de privacidad y de su propio espacio, sometimiento a requisas degradantes, falta de asistencia médica, etc. Es por ello que el cumplimiento de una condena a través de la pena privativa de libertad *“ya no cumple con los diferentes fines que se le ha venido otorgando, ya que la misma no intimida, no resocializa, no rehabilita, a lo sumo podemos concluir que la pena tiene un fin meramente retributivo. Sin embargo, es inviable la eliminación total de la pena privativa de libertad –más allá de los seductores planteos realizados por las teorías abolicionistas- la que constituye “una amarga necesidad” y continúa siendo la “reina de las condenas”. El gran problema es que debido al aumento de la criminalidad en los últimos años, y ante el reclamo de los ciudadanos por una mayor seguridad en sus comunidades, la clase política y el poder judicial se han visto presionados para actuar duramente contra el crimen. Esto ha provocado que los tribunales impongan condenas privativas de libertad y penas muy elevadas, hasta para delitos relativamente menores y se resistan a la aplicación de sanciones alternativas a la prisión”* (Fundación Paz Ciudadana, 2014)<sup>21</sup>

Este complejo panorama tiene características evidentes, principalmente por los estudios realizados sobre la problemática. De los resultados de dichas investigaciones se han seleccionados los datos más relevantes: hacinamiento y sobrepoblación penitenciaria; elevado número de personas reclusas sin condena, registrándose que, en la mayoría de los países de la región, los sistemas judiciales utilizan en forma excesiva la detención preventiva manteniendo a las personas acusadas privadas de libertad por meses e incluso

<sup>21</sup> Bennett, P. (2014) *Las claves para un Sistema Penitenciario moderno*. [En línea] Conceptos, edición 31. Recuperado en: <http://www.pazciudadana.cl/publicacion/las-claves-para-un-sistema-penitenciario-moderno-una-entrevista-con-peter-bennett/>

por años, antes de ser sentenciadas o declaradas inocentes; la infraestructura física de los establecimientos penitenciarios es absolutamente inadecuada; los servicios sanitarios son deficientes, y en algunos establecimientos inexistentes, debiendo muchas veces las personas privadas de libertad orinar en recipientes plásticos dentro de los dormitorios; la violencia intra-carcelaria y la corrupción; la ausencia de programas laborales y educativos, que procuren potenciar las habilidades de las personas privadas de libertad, aumentando sus chances sociales, convirtiendo el tiempo ocioso característico del encierro, en tiempo productivo que facilite la reinserción social una vez obtenida la libertad.

### 3.2.2. Sistema Penitenciario en Chile

Al analizar la historia de aquel mundo carcelario en el caso chileno, debe necesariamente tomarse como punto de partida el decreto del año 1843 que crea la Penitenciaría de Santiago. En sus inicios, buscó implementar un sistema de reclusión moderno y civilizado que contara con las condiciones de infraestructura suficientes para ofrecerle un nivel de vida aceptable a los condenados a penas privativas de libertad. Sin embargo, al poco tiempo de su entrada en funcionamiento se presentaron grandes problemas de hacinamiento. Ello, sumado a “las pésimas condiciones materiales de las cárceles y presidios y la endémica falta de recursos, provocaron el paulatino colapso del sistema, haciendo de la rehabilitación del procesado una mera declaración de principios; o bien, una realidad formal (Fundación Paz Ciudadana, 2014)<sup>22</sup>

Según el informe de los Derechos Humanos y Sistema Carcelario Chileno señala siete deficiencias importantes del sistema Carcelario Chileno:

- Hacinamiento: es considerado el problema central del sistema penitenciario chileno; pudiendo ser considerado incluso como la raíz de algunas de las otras deficiencias de las cárceles chilenas. El hacinamiento ha sido caracterizado como “la falta de plazas o cupos en los penales derivado de la gran cantidad de personas que se mantienen e ingresan año a año al sistema”.

---

<sup>22</sup> Ibid, p. 49.

Según el estudio criminológico ¿Por qué aumenta la población penal en Chile? (2012) se pueden establecer varias causas del hacinamiento en las cárceles del país, siendo una de las causas que probablemente originarían este problema la Reforma Procesal Penal y todo lo que ella introdujo desde la perspectiva de un nuevo sistema de administración de justicia penal; el punitivismo penal, con leyes que favorecerían la prisionización, y un marcado reduccionismo en los denominados beneficios legales alternativos a la prisión.

Según lo anterior, el Complejo Penitenciario de Valparaíso, durante la Década 2000-2010 ha sufrido un incremento superior a los 1500 internos, siendo este aumento de la población una de las razones que obstaculizan el cumplimiento de los objetivos institucionales, realidad que se hace representativa de la gran mayoría de los centros de cumplimiento a nivel nacional.

- Horario de desencierro y encierro de los internos: el desencierro corresponde al momento del día en que los internos abandonan sus celdas y pueden acceder a los patios del recinto. Al respecto, el reglamento de Establecimientos Penitenciarios señala que “la Administración Penitenciaria...establecerá el horario que regirá las actividades de los establecimientos penitenciarios, que fomente hábitos similares al del medio libre”. No obstante la norma precitada, la realidad a nivel Nacional demuestra que el desencierro de la población penal, en la mayoría de los recintos penales, ocurre cada día a las 8:30 AM, debiendo retornar al encierro a las 5:00 PM. Así pues, los internos permanecen encerrados cerca de 15 horas diarias; situación que no se condice con los hábitos desarrollados en un medio libre.
- Alimentación de los internos: entre los diversos problemas que se generan producto del hacinamiento, se encuentra la disminución de la calidad de las prestaciones básicas otorgadas por GENCHI a los internos.
- Falta de políticas y planes de rehabilitación de los internos, y falta de actividades laborales, de capacitación, educación, deportivas, espirituales y recreativas.

- Deficientes condiciones sanitarias e higiénicas: al igual que en las deficiencias anteriores, el hacinamiento es un elemento central en las malas condiciones de higiene que sufre la población penitenciaria en la actualidad. Ello está dado porque la capacidad de duchas y elementos de aseo, en la mayoría de las cárceles, son insuficientes para el total de los reclusos que las utilizan.
- Aplicación del castigo de internación en celda solitaria, y condiciones materiales en que se cumple esta sanción.
- Muertes de internos en los penales: el origen de la violencia entre los internos es atribuible a múltiples factores. Entre ellos encontramos el hacinamiento, la falta de vigilancia de los gendarmes e, incluso, su falta de intervención cuando los conflictos son advertidos. Estos bajos niveles de seguridad influyen de manera considerable en la existencia de muertes dentro de los recintos penales.

A partir de las deficiencias mencionadas, se identifica que el hacinamiento representa una de las problemáticas transversales a la realidad país, además de una limitada capacidad de reinserción y rehabilitación de los internos, y que permitieron buscar soluciones al problema mediante un sistema público-privado, a través de la incorporación de las empresas privadas en la entrega de oportunidades laborales Intra y post penitenciaria, además del mejoramiento de la oferta programática en pro de la Reinserción.

## 4. REINSERCIÓN SOCIAL

### 4.1. Concepto

Se entenderá por Reinserción Social como “un proceso sistemático de acciones que se inician desde el ingreso de una persona a la cárcel, durante el período de cumplimiento de la condena y prosigue cuando la persona retorna a su vida en libertad” (sitio web, Reinserción Social)<sup>23</sup>.

<sup>23</sup> Reinserción Social [En línea] Santiago, Chile. Recuperado en: <http://www.minjusticia.gob.cl/reinsercion-social/>

La reinserción social en el ámbito penitenciario es un proceso de integración de doble vía, es decir, en el que la sociedad establece un nivel de comunicación e interactividad con la cárcel, de tal forma que los internos/as se puedan reconocer como integrantes de aquella (con la calidad de sujetos de derecho), y al mismo tiempo, la sociedad sea capaz de reconocerlos como personas capaces de insertarse de manera óptima, prestando servicios útiles a la comunidad y a sí mismo. En estos términos, la sociedad precisa asumir sus conflictos y problemas, los que se encuentran segregados en la cárcel, y aprender a hacerse responsable de sus deficiencias y exclusiones. (sitio web, Reinserción Social)<sup>24</sup>

#### 4.2. Aplicación

Según lo dispuesto por los Ministerios del Interior y de Justicia, en conjunto con otros entes colaboradores, la aplicación del modelo de Reinserción Social se consigue a través de un equipo multidisciplinario e intersectorial que contribuye a la inserción laboral de las personas privadas de libertad mediante la capacitación y la colocación en un puesto de trabajo. Para facilitar la búsqueda de la oferta laboral se ha implementado un sistema que considera tres aspectos:

- Ventanilla Virtual: es un canal que recoge el interés de los empresarios para ser parte del proyecto de reinserción social de una manera interactiva y constante; mediante la contratación de trabajadores que puedan enriquecer el proceso productivo y, a la vez, les permita acceder a una oportunidad laboral de manera estable, en condiciones adecuadas y con una remuneración justa.
- Programa de Capacitación y Reinserción Laboral: los programas de capacitación y reinserción laboral se diseñan en conjunto con las empresas, de tal manera que exista una concordancia entre las necesidades productivas y la calificación de los trabajadores, lo que significa generar altas probabilidades que los participantes sean contratados.

---

<sup>24</sup> Ibid, p. 52.

- Redes y alianzas de trabajo: en los procesos de reinserción social es de vital importancia que se involucren distintos actores de la vida en sociedad. Es por eso que las alianzas público-privadas, son necesarias para cumplir con el éxito y las expectativas que cada uno ha definido al participar del proyecto de reinserción social.

## 5. EVALUACIÓN

### 5.1. Concepto

Se entenderá por evaluación como aquel proceso que *“consiste en la recogida e interpretación sistemática de una información con vistas a emitir un juicio de valor que facilite la toma de decisiones de cara a la mejora de lo evaluado”* (Ventosa, 2001)<sup>25</sup>. En este sentido, podemos establecer que:

1. La evaluación implica un proceso de investigación y recogida de información.
2. Dicha información debe ser analizada e interpretada sistemáticamente.
3. Este análisis permitirá emitir un juicio de valor en torno a la situación.
4. El juicio de valor apuntará a facilitar la toma de decisiones que permitan mejorar el foco que se encuentra en evaluación.

### 5.2. Tipologías

Cohen y Franco (1992)<sup>26</sup> nos plantean que no todas las evaluaciones son iguales, estableciéndose así diferencias entre ellas según variados criterios, entre los cuales podemos encontrar:

---

<sup>25</sup> Ventosa, V. (2001) *Desarrollo y Evaluación de Proyectos Socioculturales*. Editorial CCS. Colombia.

<sup>26</sup> Cohen, E. Y R. Franco (1992) *Evaluación de Proyectos Sociales*. Grupo Editorial siglo Veintiuno. Buenos Aires, Argentina.

### 5.2.1. En función del momento en que se realiza y los objetivos que persigue

- **Evaluación ex ante:** se realiza previo al comienzo del proyecto, tomando en cuenta factores anticipados en el proceso decisorio. Tiene por finalidad proporcionar criterios racionales para decidir si el proyecto se implementa o no.
- **Evaluación ex post:** se lleva a cabo cuando el proyecto ya está en ejecución o ha concluido, y las decisiones se adoptan a base de los resultados efectivamente alcanzados. En razón de lo anterior, esta tipología se subdivide en dos:
  - De procesos: se realiza durante la implementación y, por tanto, afecta la organización y las operaciones. Busca detectar las dificultades que se dan en la programación, administración, control, entre otras, para corregirlas oportunamente, disminuyendo los costos derivados de la ineficiencia.
  - De impacto: busca apreciar en qué medida el proyecto alcanza sus objetivos y cuáles son sus efectos secundarios, previstos y no previstos.

### 5.2.2. En función de quien realiza la evaluación

- **Evaluación externa:** realizada por personas ajenas al proyecto. Se considera que la principal ventaja de los equipos externos de evaluación radican en un conocimiento acabado de la metodología de dicho proceso.
- **Evaluación interna:** es llevada a cabo por personas que son parte de la organización gestora del proyecto. Se considera que su principal ventaja dice relación con la cercanía que existe entre el equipo evaluador y quienes serán evaluados, eliminando así posibles fricciones, como podría pasar en el caso externo.
- **Evaluación mixta:** busca combinar los tipos de evaluación ya mencionados, haciendo que evaluadores externos realicen su trabajo

en conjunto con miembros del proyecto, manteniendo así las ventajas de ambos tipos.

- **Evaluación participativa:** busca minimizar la distancia entre el evaluador y los beneficiarios. Se utiliza principalmente en proyectos pequeños, que buscan establecer cambios mediante la creación de condiciones que generen una respuesta endógena del grupo.

### 5.2.3. En función de la escala de los proyectos

- **Proyectos grandes:** corresponde a aquellos que recurren a una estrategia analítica y objetiva, con una lógica principalmente deductiva, retomando diseños propios de las ciencias clásicas (experimental y su familia). Las técnicas de análisis usuales son cuantitativas, complementadas con cualitativas.
- **Proyectos pequeños:** corresponde a aquellos proyectos que siguen una estrategia básicamente cualitativa, poniendo énfasis en el conjunto y en los casos que lo integran. La lógica de evaluación es principalmente inductiva, partiendo de la realidad global para entender el proyecto a través de las articulaciones que los individuos generan en el tejido social del grupo o comunidad. Las técnicas de análisis usuales son cualitativas, recurriendo a técnicas propias de la antropología cultural y la etnografía.

### 5.2.4. En función de los destinatarios de la evaluación

Restringiéndose a la organización agente, pueden identificarse tres tipos:

- **Los directivos superiores:** son quienes definen las políticas y establecen las prioridades entre los proyectos según los objetivos de la institución. Adoptan decisiones determinando qué proyectos se llevarán a cabo y asignándole recursos.
- **Los administradores:** su función es distribuir los recursos para la consecución de los objetivos establecidos. Deben generar modelos de asignación que optimicen la relación insumo-producto.

- **Los técnicos:** son los encargados de ejecutar los proyectos y deben centrarse en aspectos operativos, traduciendo los modelos a la práctica.

### 5.3. Modelos

Briones (2006)<sup>27</sup> plantea la existencia de modelos de evaluación de programas sociales, comprendidos como *“un esquema o diseño general que caracteriza la forma de la investigación evaluativa que ha de realizarse, las técnicas o procedimientos para la recolección y análisis de la información, el conocimiento final que se desea obtener y los usuarios principales de los resultados del estudio”* (Briones, 2006).

Así mismo, plantea que estos son cuatro, los cuales corresponden a:

- **Modelo C.I.P.P:** plantea que la evaluación corresponde a un proceso destinado a delinear, obtener y proporcionar informaciones útiles para el juzgamiento o ponderación de decisiones alternativas. Se centra, principalmente, en los focos: contextos, insumos, procesos y productos. Recurre a técnicas cuantitativas.
- **Modelo de Referentes Específicos:** propone que la evaluación es un tipo de investigación que analiza el contexto, los objetivos, los recursos, el funcionamiento, la población y los resultados de un programa con el fin de proporcionar información de la cual se puedan derivar criterios útiles para la toma de decisiones en diversos niveles del programa. Recurre a técnicas tanto cuantitativas como cualitativas.
- **Modelo de Evaluación Iluminativa:** plantea que la evaluación pretende contribuir a la toma de decisiones mediante informaciones, comentarios y análisis destinados a aumentar el conocimiento y la comprensión del programa en evaluación. Los focos serán definidos por quienes encargan la evaluación. Recurre a técnicas cualitativas.

---

<sup>27</sup> Briones, G. (2006) *Evaluación de Programas Sociales*. Editorial Trillas, 3ª Edición. Ciudad de México, México.

- **Modelo Socio-crítico:** propone un modelo de evaluación participativa, cuyo objetivo es evaluar el proceso de implementación del programa. Se concentra en el análisis de las actividades y estrategias del programa implementadas y en el desarrollo de aprendizajes que pueden ser aplicados en el futuro. Recurre a técnicas de investigación, acción y sistematización.

## 6. ADMINISTRACIÓN

### 6.1. Concepto

Se entenderá por administración como *“el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos sus recursos disponibles para alcanzar los objetivos organizacionales que han sido definidos”* (Stoner, citado en Chiavenato, 2014)<sup>28</sup>.

Sin embargo, administración significa mucho más que simplemente planear, organizar, dirigir y controlar. Administrar implica tomar un conjunto de decisiones y acciones que se aplica a una variedad increíble de situaciones en una amplia variedad de organizaciones. Debido a esa complejidad, la administración admite varias interpretaciones (Chiavenato 2014)<sup>29</sup>:

- a) La administración es un proceso continuo y sistemático que implica una serie de actividades impulsoras, como planear, organizar, dirigir y controlar recursos y competencias para alcanzar metas y objetivos.
- b) Implica coordinar y hacer uso de diversos recursos (humanos, financieros, materiales y tecnológicos) y competencias de la organización.
- c) Exige varias acciones orientadas a alcanzar objetivos por medio de diferentes personas y órganos que trabajan en conjunto de forma integrada.
- d) Implica liderar y dirigir las actividades desempeñadas por toda la organización y por personas de todos los niveles de la organización que

<sup>28</sup> Chiavenato, I. (2014) *Introducción a la teoría general de la administración*. Editorial McGraw-Hill, 8ª edición. Ciudad de México, México.

<sup>29</sup> Ibid, p. 58.

cumplen diferentes funciones, las cuales se agrupan y coordinan con la intención de alcanzar propósitos comunes.

## 6.2. Teorías de la Administración

En la administración, todo depende de la situación y de las circunstancias. Por lo mismo, existen varias teorías acerca de cómo se concibe a la administración, cada una de las cuales nos enseña a discernir lo que es relevante para guiar nuestras acciones y lo que se debe hacer en cada situación o circunstancia (Chiavenato 2014)<sup>30</sup>.

A continuación, se presenta un cuadro resumen de las principales teorías de la administración:

**TABLA N° 12: Teorías de la Administración**

Hincapié	Teorías Administrativas	Principales enfoques
<b>En las tareas</b>	Administración científica	Racionalización del trabajo en el nivel operacional.
<b>En la estructura</b>	Teoría clásica Teoría neoclásica	Organización formal. Principios generales de la administración. Funciones del administrador.
	Teoría de la burocracia	Organización formal burocrática. Racionalidad organizacional.
	Teoría estructuralista	Enfoque múltiple: Organización formal e informal. Análisis intra e inter-organizacional.
<b>En las personas</b>	Teoría de las relaciones humanas	Organización informal. Motivación, liderazgo, comunicaciones y dinámica de grupo.
	Teoría del comportamiento organizacional	Estilos de administración. Teoría de las decisiones. Integración de los objetivos organizacionales e individuales.

<sup>30</sup> Ibid, p. 58.

	Teoría del desarrollo organizacional	Cambio organizacional planeado. Enfoque de sistema abierto.
<b>En el ambiente</b>	Teoría estructuralista	Análisis intra-organizacional y ambiental. Enfoque de sistema abierto.
	Teoría de la contingencia	Análisis ambiental (imperativo ambiental). Enfoque de sistema abierto.
<b>En la tecnología</b>	Teoría de la contingencia tecnológica	Administración de la tecnología (imperativo tecnológico).
<b>En la competitividad</b>	Nuevos enfoques en la administración	Caos y complejidad. Aprendizaje organizacional. Capital intelectual.

Fuente: Chiavenato, 2014.

Para efectos del presente Seminario de Título, nos centraremos en la teoría neoclásica de la administración, dado a que su énfasis en la estructura es acorde al objetivo general de esta evaluación.

La teoría neoclásica o escuela operacional o del proceso administrativo, surge de la necesidad de utilizar los conceptos relevantes de la teoría clásica reuniéndolo con otros conceptos que ofrecen teorías más recientes. Esta teoría se distingue, entre otras cosas, por las siguientes características: el enfoque en la práctica de la administración, la reafirmación relativa de los postulados clásicos y la importancia que le concede a estos, el interés en los resultados y en los objetivos y el eclecticismo abierto y receptivo. La teoría considera además que la administración es una técnica social básica, ya que el administrador debe conocer los aspectos técnicos y específicos de su trabajo como así los relacionados con la dirección de personas. Finalmente, el foco principal de esta teoría está en las funciones del administrador respecto a la planeación, organización, dirección y control las que en conjunto constituyen el proceso administrativo (Chiavenato, 2014)<sup>31</sup>

<sup>31</sup> Ibid, p. 59.

### 6.3. Proceso Administrativo

De acuerdo con la teoría neoclásica, las funciones del administrador se concentran en los elementos de la administración que Fayol definió en su tiempo (planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar), pero con un ropaje actualizado. Dentro de la línea propuesta por Fayol, los autores neoclásicos adoptaron el proceso administrativo como núcleo de su teoría ecléctica y utilitaria. Sin embargo, cada autor se desvía de los demás cuando adopta funciones administrativas ligeramente diferentes.

En general, hoy se acepta que la planeación, la organización, la dirección y el control son las funciones básicas que debe desarrollar el administrador, y que las cuatro constituyen el llamado **proceso administrativo**.

Cabe destacar, que las funciones administrativas consideradas como un todo integrado conforman el proceso administrativo; cuando se consideran de forma aislada son funciones administrativas. Por lo tanto, el proceso administrativo es cíclico, dinámico e iterativo.

**FIGURA 1: Proceso Administrativo**



Fuente: Chiavenato, 2014.

Dichas funciones, tal como se pueden observar en la figura 1, son:

- Planeación: es la primera función administrativa, porque sienta las bases para las demás. Asimismo, es la que define cuáles serán los objetivos por alcanzar y qué se debe hacer para llegar a ellos. Se trata de un modelo teórico para la acción futura. La planeación define a donde se quiere llegar, lo que se debe hacer, cuando, cómo y en qué momento. El alcance de la planeación se presenta en tres niveles: el estratégico, el táctico y el operacional.
- Organización: entendiendo a esta como la segunda función administrativa y parte integrante del proceso administrativo, organización significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos implicados en su administración, así como en establecer sus atribuciones y las relaciones entre ellos. En otras palabras, organizar consiste en determinar las actividades específicas necesarias para alcanzar los objetivos planeados; agrupar las actividades en una estructura lógica; y encargar las actividades a puestos y personas específicas.
- Dirección: la dirección es la tercera función administrativa y viene mucho después de la planeación y la organización. El papel de la dirección es hacer que las cosas marchen y sucedan, imprimiendo acción y dinamismo a la empresa. Está relacionada directamente con la actuación sobre los recursos humanos de la empresa, asignando a los empleados a sus puestos y funciones, siendo capacitados, guiados y motivados para que alcancen los resultados que se esperan de ellos. Luego entonces, la dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores de todos los niveles de la organización y sus respectivos subordinados, para que de esta manera la planeación y la organización sean eficientes.
- Control: es la cuarta parte del proceso administrativo, que depende de la planeación, organización y la dirección para así completar el proceso. La finalidad del control es asegurar que los resultados de lo que ha sido planeado, organizado y dirigido se ciñan lo más posible a los objetivos establecidos previamente. El control es fundamentalmente un proceso

que guía la actividad que se desarrolla hacia un fin determinado con anterioridad. Como proceso, el control presenta cuatro fases: definir los estándares de desempeño; monitorear el desempeño; compararlo con los estándares; y tomar medidas correctivas para asegurar los objetivos.

### 6.3.1. Efectividad en el Proceso Administrativo

*“La naturaleza del trabajo administrativo es coordinar el trabajo de individuos, grupos y organizaciones mediante la ejecución de cuatro funciones administrativas: planificación, organización, dirección y control, todo con el fin de asegurar un desempeño efectivo” (Gibson, Ivancevich, Donelly y Konopaske, 2003)<sup>32</sup>.*

Según los mismos autores, el desempeño efectivo se aplicará a cada función, por lo que se manifiesta dependiendo de cada una de ellas de la siguiente manera:

- La **planificación** del desempeño efectivo, en relación a la definición de metas a cumplir y de los medios que permitirán cumplirlas, asegurándose que los resultados requeridos en estas actividades sean acuerdos que los miembros de la organización deban cumplir. Se trata, en síntesis, de definir los “Qué” y los “Cómo”.
- La **organización** de un desempeño efectivo, que se refiere a todas las actividades administrativas que transforman las planificadas en una estructura de tareas y autoridades, en un sentido práctico. Ésta, en cambio, se trata de determinar “Quién”.
- La **dirección** de un desempeño efectivo, que dice relación con el contacto cercano y cotidiano que debe existir entre el administrador y los individuos o grupos que configuran el personal de la organización, teniendo en cuenta las percepciones de estos distintos actores para dirigirlas a propósitos comunes.

<sup>32</sup> Gibson, J., J. Donelly y J. Ivancevich (2001) *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. Editorial McGraw-Hill, 10ª edición. Santiago, Chile.

- El **control** del desempeño efectivo, relacionado a las atribuciones que posee el administrador para asegurar que los resultados concuerden con lo requerido en la planificación y determinar si se han conseguido los objetivos propuestos, siendo esta la función que más se liga a la efectividad, por sus aspectos evaluativos.



# **CAPÍTULO III:**

## **Marco Metodológico**

## 1. FUNDAMENTACIÓN

El presente Seminario de Título se enmarca en un proceso de evaluación del “Programa de Prestaciones de Reinserción Social para Personas Privadas de Libertad”, implementado en el Complejo Penitenciario de Valparaíso, entre los años 2014 y 2015.

Dicha evaluación se centrará en los procesos administrativos que han sido ejecutados por los profesionales del área técnica local del Complejo Penitenciario de Valparaíso en el marco del programa anteriormente mencionado. Nace ésta en respuesta a la necesidad de sostener un seguimiento de los procesos a los que se alude con anterioridad, y contar con un respaldo material y concreto que entregue sustento al desempeño, instancias facilitadoras y obstaculizadoras que se hacen presentes al momento de ejecutar las actividades que el programa comprende. Toda esta inquietud se fundamenta en el hecho que el programa, desde el inicio de su implementación, no ha sostenido un proceso de evaluación relacionado a las gestiones y a las funciones administrativas que cada profesional desarrolla.

Es así como el presente trabajo se propone generar un material contundente, veraz y fidedigno sobre la situación en la que han funcionado los procesos administrativos enmarcados en el programa, posicionándose como una base de conocimiento atingente y actualizada sobre dicha situación, que a su vez permita conocer las distintas problemáticas que en torno a este ámbito puedan haberse suscitado y que deriven en la implementación de mejoras en vista de un cambio positivo en el desarrollo de estos procesos.

Cabe, por último, señalar la importancia que adquiere este proceso evaluativo, ya que al desarrollarse durante la implementación del programa ayudará a visualizar problemas que han afectado a la ejecución óptima de las actividades, y al mismo tiempo a buscar soluciones que permitan entregar estándares de eficiencia en la ejecución del programa.

## 2. OBJETIVOS DE EVALUACIÓN

### 2.1. Objetivo General

*“Evaluar procesos administrativos ejecutados en el marco del Programa de Prestaciones de Reinserción Social para Personas Privadas de Libertad, por los profesionales del Área Técnica Local del Complejo Penitenciario de Valparaíso, entre los años 2014 y 2015”.*

### 2.2. Objetivos Específicos

- Valorar los procesos administrativos relacionados a la Función de Organización en el marco del Programa de Prestaciones de Reinserción Social para Personas Privadas de Libertad.
- Ponderar los procesos administrativos en razón de la Función de Dirección en el marco del Programa de Prestaciones de Reinserción Social para Personas Privadas de Libertad.
- Calificar los procesos administrativos vinculados a la Función de Control en el marco del Programa de Prestaciones de Reinserción Social para Personas Privadas de Libertad.

## 3. ENFOQUE DE EVALUACIÓN

El presente Seminario de Título corresponde a una **evaluación**, la cual será entendida como aquel proceso que *“consiste en la recogida e interpretación sistemática de una información con vistas a emitir un juicio de valor que facilite la toma de decisiones de cara a la mejora de lo evaluado”* (Ventosa, 2001)<sup>33</sup>.

Dicha evaluación se centrará en los procesos administrativos que han desarrollado los profesionales del Área Técnica Local del Complejo Penitenciario de Valparaíso, en el marco del “Programa de Prestaciones de Reinserción Social para Personas Privadas de Libertad”, por lo cual se determina la utilización del **Modelo de Referentes Específicos** planteado por

---

<sup>33</sup> Ventosa, Op. Cit., p. 54.

Briones (2006)<sup>34</sup>, el cual permite centrar la evaluación en un componente específico del proyecto o programa a evaluar, en este caso en el **funcionamiento**, foco en el que se agrupan los procesos administrativos.

En razón a la **tipología de la evaluación**, comprenderá las siguientes aristas:

- En función del momento: corresponde a una evaluación del tipo **ex-post de un proyecto en implementación**, la cual apunta a detectar problemas de funcionamiento del proyecto con el fin de establecer criterios de continuidad y de reformulación (Cohen y Franco, 1992)<sup>35</sup>.
- En función de la procedencia de los evaluadores: es de carácter **externa**, ya que los evaluadores corresponden a un Equipo Seminarista de la carrera de Trabajo Social de la Universidad de Valparaíso, personas ajenas a la organización agente.
- En función de la escala del proyecto: se puede establecer que, al contar el programa con más de 200 usuarios, corresponde a un proyecto de **gran magnitud** (Urquieta, 2013)<sup>36</sup>.
- En función de los destinatarios: la evaluación estará dirigida a los **administradores y técnicos del programa**, quienes de manera directa podrán retroalimentar su ejercicio profesional en la implementación del mismo.

#### 4. OBJETO DE EVALUACIÓN

El objeto de evaluación dice relación a los procesos administrativos desarrollados por los profesionales del Área Técnica Local del Complejo Penitenciario de Valparaíso. Las propiedades de la evaluación dicen relación

<sup>34</sup> Briones, Op. Cit., p. 57.

<sup>35</sup> Cohen, Op. Cit., p. 54.

<sup>36</sup> Urquieta, M. (2013) *Apuntes de cátedra "Evaluación de Proyectos Sociales"*. Universidad de Valparaíso, Valparaíso, Chile.

con los objetivos específicos planteados con anterioridad, y se establecen en razón de las funciones administrativas que conforman el proceso administrativo.

Estas se proceden a explicitar a continuación, en las Tabla N° 13 y N°14 en las que se plantean los objetos de evaluación en razón de cada enfoque, cuantitativo y cualitativo, según corresponda.























TABLA N° 14: OBJETO DE EVALUACIÓN		
ENFOQUE CUALITATIVO		
OBJETIVO DE EVALUACIÓN	CATEGORÍAS	INSTRUMENTO
“Valorar los procesos administrativos relacionados a la organización del Programa de Prestaciones de Reinserción Social para personas privadas de libertad”.	Función de Organización	Entrevista Semi-estructurada 1
“Evaluar los procesos administrativos en razón de la dirección del Programa de Prestaciones de Reinserción Social para Personas Privadas de Libertad”.	Función de Dirección	Entrevista Semi-estructurada 2
“Calificar los procesos administrativos vinculados al control del Programa de Prestaciones de Reinserción Social para Personas Privadas de Libertad”.	Función de Control	Entrevista Semi-estructurada 2

Fuente: Elaboración equipo seminarista 2015.

## 5. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

### 5.1. Fuentes de información

Para la presente evaluación del Programa de Prestaciones de Reinserción Social para Personas Privadas de Libertad se considerarán como fuentes de información a tres actores importantes dentro de la ejecución del mismo, correspondiendo estos:

- Profesionales Asistentes Sociales y Psicólogas del Área Técnica Local del Complejo Penitenciario de Valparaíso, que desarrollen funciones en el marco del Programa de Prestaciones de Reinserción Social para Personas Privadas de Libertad.
- Coordinador Local del Programa de Prestaciones de Reinserción Social para Personas Privadas de Libertad.

- Jefe del Área Técnica Local del Complejo Penitenciario de Valparaíso.

## 5.2. Técnicas de recolección

En razón del presente Seminario de Título, se establecen como técnicas de recolección de información las siguientes:

**TABLA N° 15: Técnicas de Recolección de Información**

Técnica	Carácter	Descripción
<b>Encuesta</b>	Cuantitativo	Generalmente realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio y se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación, con el fin de obtener mediciones cuantitativas de gran variedad de características objetivas de la población. Se utilizan, básicamente, dos tipos de preguntas: abiertas y cerradas.
<b>Entrevista semi-estructurada</b>	Cualitativo	Se trata de un encuentro entre dos personas que deben respetar unas reglas básicas para comunicarse. En líneas generales quien entrevista será el responsable de organizar y mantener la conversación, animando a la persona entrevistada para que hable. La entrevista sigue un esquema semiestructurado de cuestiones, en el que las preguntas pueden estar formuladas con anterioridad. Sin embargo, el entrevistador tiene la libertad de modificar esta formulación, hacer preguntas adicionales o alterar el orden.

*Fuente: Elaboración equipo seminarista 2015, en base a lo establecido en la Guía de Evaluación de Programas y Proyectos Sociales, ONG Acción Social.*

### 5.3. Universo y Muestra

El Universo completo de participantes corresponde a 12 profesionales, Asistentes Sociales y Psicólogas, del Área Técnica Local del Complejo Penitenciario de Valparaíso, que desarrollan funciones en el marco del Programa de Prestaciones de Reinserción Social para Personas Privadas de Libertad, por lo que, en razón de ser un universo pequeño se trabajará en el proceso de recolección de información con todos y todas los y las profesionales que forman parte de dicha unidad. A ello se le suma la presencia del Jefe Técnico del Área Local, quien será participe del proceso de recolección de información mediante técnicas de carácter única y exclusivamente cualitativas.

### 5.4. Condiciones para la recolección de la información

Para desarrollar el proceso de recolección de información, el equipo seminarista considera necesario el cumplimiento de ciertas condiciones:

- Los responsables del proceso serán los estudiantes parte del Equipo Seminarista.
- Los días en los que se aplicarán los instrumentos de recolección de información serán los días jueves y viernes, entre las 09.00 hrs. y las 16.00 hrs. en las dependencias del Área Técnica Local del Complejo Penitenciario de Valparaíso.
- Se deberá contar con un medio de grabación de audio con el fin de registrar cada entrevista.
- Deberán cumplirse los siguientes Criterios de Inclusión<sup>37</sup>:
  - Profesional activo (a) del Área Técnica Local.
  - Vinculado (a) directamente con el proceso de implementación del Programa de Prestaciones de Reinserción Social para Personas Privadas de Libertad.
  - Que desee participar libremente del proceso.

---

<sup>37</sup>Hernández Sampieri R., Fernández C., Baptista P. (2010) *Metodología de la Investigación*. Editorial McGraw-Hill, 5ª edición. Ciudad de México, México.

- Deberán cumplirse los siguientes Criterios de Rigor<sup>38</sup>:
  - Credibilidad, basado en que el trabajo se desarrollará en un mismo lugar por un tiempo prolongado y que se deberá procurar la presentación de los datos en su totalidad, aun cuando alguno(s) de ellos sean discrepantes.
  - Transferencia, relacionado a que los resultados que se obtengan del proceso de recolección de información y evaluación darán origen a orientaciones a la mejora que podrían aplicarse al mismo proceso en otros recintos penitenciarios, ya que se trabajará con procesos estandarizados.

## 6. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

En razón de la naturaleza del presente Seminario de Título, los datos recabados serán de orden tanto cuantitativo como cualitativo.

En cuanto a los datos de orden cuantitativo, la modalidad de análisis hace alusión a la **estadística descriptiva**, es decir, se describirán los datos y valores obtenidos para cada estándar de evaluación, a través de la distribución de frecuencias absolutas y relativas, mediante el uso del programa estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

Por su parte, las entrevistas semi-estructuradas que se realicen se analizarán mediante la **codificación de datos**, lo que permitirá por un lado abordar aspectos que no son considerados en el enfoque cuantitativo, mediante la organización de unidades de análisis en categorías y sub categorías. Así mismo, alguna información se configurará en modalidad de complemento del análisis de la información con enfoque cuantitativo.

## 7. JUICIOS EVALUATIVOS

Siguiendo la lógica del proceso de Seminario de Título, el cual corresponde a una Evaluación de Programa, no basta solo con recolectar y analizar la información sino que también es necesario establecer los juicios evaluativos correspondientes.

---

<sup>38</sup> Íbid, p. 83.

En el caso de los datos con enfoque cuantitativo, los insumos provendrán del proceso de estandarización establecido, en razón del cual se considerarán las respuestas favorables (porcentaje de respuestas en sí) con la siguiente categorización de los valores, en razón de la efectividad en el desempeño:

**TABLA N° 16: Categorización de la Percepción de los profesionales**

Valor	Significado
<b>Sobre el 80%</b>	Se considerará que la percepción de los y las profesionales del Área Técnica se encuentra sobre el óptimo deseable, por ende, que el desempeño en los procesos administrativos alcanza el nivel de <b>óptimo</b> .
<b>Entre el 50% y el 80%</b>	Se considerará que la percepción de los y las profesionales del Área Técnica se encuentra sobre el mínimo aceptable, por ende, que el desempeño en los procesos administrativos alcanza el nivel de <b>suficiente</b> .
<b>Bajo el 50%</b>	Se considerará que la percepción de los y las profesionales del Área Técnica se encuentra bajo el mínimo aceptable, por ende, que el desempeño en los procesos administrativos alcanza el nivel de <b>insuficiente</b> .

*Fuente: Elaboración equipo seminarista 2015.*

En cuanto a los datos con enfoque cualitativo, los insumos se establecerán teniendo en cuenta el análisis de la información, siendo necesario identificar la valoración que entrega en la respuesta cada participante con el fin de establecer el juicio de valor en concordancia con lo que plantea cada entrevistado o entrevistada.

Es así como los juicios evaluativos se establecerán teniendo en consideración los insumos provenientes de ambos enfoques los cuales se complementarán entre sí con el fin de presentar valoraciones finales fidedignas a los datos recolectados, relacionadas al desempeño efectivo, siendo la efectividad el criterio central para establecer el juicio en razón de cada función.

## **8. ORIENTACIONES A LA MEJORA**

Todo proceso de evaluación se realiza con miras a la introducción de mejoras al plan, programa o proyecto que se está evaluando, es por esto que se considera de suma importancia, teniendo ya establecidos el análisis de la información y los juicios evaluativos, presentar orientaciones relacionadas al desarrollo del proceso administrativo que permitan introducir mejoras en el programa. Dichas orientaciones se ordenarán en razón de cada función del proceso administrativo y teniendo en consideración los puntos anteriores.

## **9. COMUNICACIÓN DE LOS RESULTADOS**

La comunicación de los resultados obtenidos tras el proceso de investigación y evaluación estará dirigida a dos focos:

- Gendarmería de Chile, donde se entregará a la Dirección Regional y al Área Técnica Local del Complejo Penitenciario de Valparaíso, una copia digitalizada del documento final de Seminario de Título y un documento impreso denominado Resumen Ejecutivo, con el fin de facilitar el análisis, la lectura y la comprensión del trabajo que se realice.
- Escuela de Trabajo Social de la Universidad de Valparaíso, donde se entregará una copia digitalizada y una impresa del informe final de Seminario de Título, el cual contendrá la sistematización de dicho proceso.

Es así como se establece que la información plasmada en el proceso de evaluación estará a disposición y acceso de los profesionales de la institución y de la comunidad universitaria.

## **10. ADMINISTRACIÓN DE LA EVALUACIÓN**

A continuación, se presentaran los recursos utilizados para la formulación del documento y la aplicación del instrumento presentado en este seminario:

### **10.1. Recursos Humanos**

- Equipo seminarista integrado por Christopher Saavedra y Belén Silva, estudiantes de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad de Valparaíso.
- Profesionales del Área Técnica Local del Complejo Penitenciario de Valparaíso, quienes se configuran como la población objetivo en el proceso de recolección de la información.

### **10.2. Recursos Materiales**

Los recursos materiales para llevar a cabo el Seminario de Título son:

- Dos computadores
- Impresora multifuncional
- Resmas de papel tamaño oficio
- Artículos de escritorio (lápices, corchetera, corrector, entre otros)

### **10.3. Recursos Financieros**

El financiamiento es compartido, ya que por una parte la institución nos entrega recursos materiales, limitados, como parte del desarrollo del Seminario de Título, además de la subvención de la movilización; mientras que el resto de los recursos son asumidos por el Equipo Seminarista (impresiones).

### **10.4. Calendarización de la evaluación**

Para la realización de la presente evaluación se contemplan distintas actividades, planificadas de la siguiente manera:

TABLA N° 17: Carta Gantt de planificación de la evaluación

Etapas	Meses																				
	Julio					Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre			
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Construcción del instrumento																					
Aplicación del Instrumento																					
Análisis de datos																					
Juicios Evaluativos y Conclusiones																					
Orientaciones a la mejora																					
Entrega de Documento Final																					

	Tiempo Programado
	Tiempo de Holgura



## CAPÍTULO IV:

### Análisis y descripción de la información

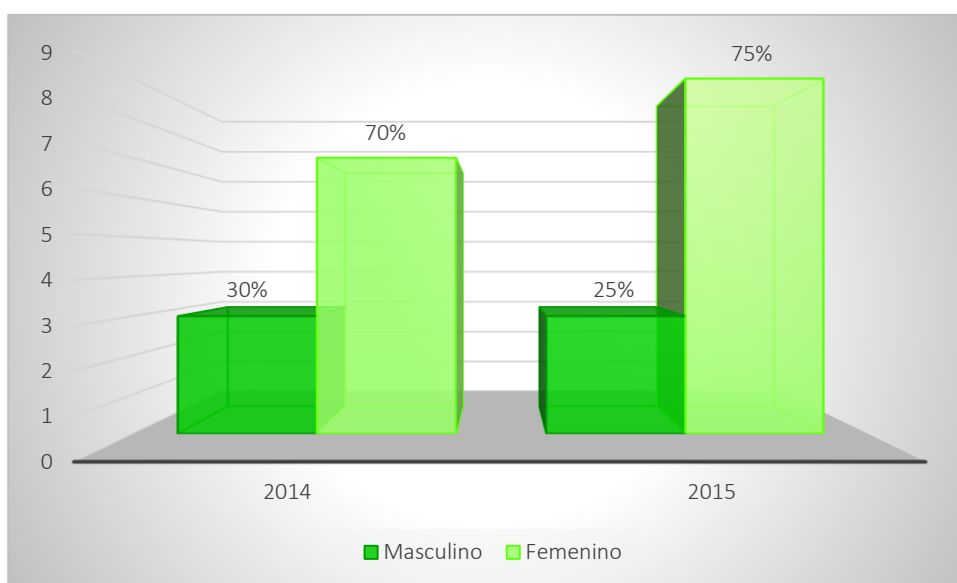
## 1. PRESENTACIÓN

Ya desarrollado el proceso de recogida de la información, corresponde describir y analizar la información que se ha recolectado, en razón del proceso evaluativo.

Previo a presentar el análisis y la descripción de dichos datos, se considera pertinente contextualizar referente a algunos antecedentes sociodemográficos sobre las personas que participaron en el proceso de recolección de la información, que posteriormente dará lugar al establecimiento de los juicios evaluativos.

Referente al género de los y las profesionales que actualmente desarrollan funciones en el marco del programa cabe mencionar que tanto en el año 2014 como en el 2015 la preponderancia recae en el sexo femenino, registrando en el año 2014 siete profesionales mujeres, correspondientes al 70% del total de profesionales, y alcanzando el año 2015 a nueve profesionales mujeres, correspondientes al 75% del total de la población encuestada. En cuanto al sexo masculino en ambos años se registra un total de tres hombres ejerciendo labores en el marco del programa, lo que solo varía en el valor porcentual, presentando en el año 2014 el 30% con respecto a la totalidad, y descendiendo en el año 2015 a un 25%.

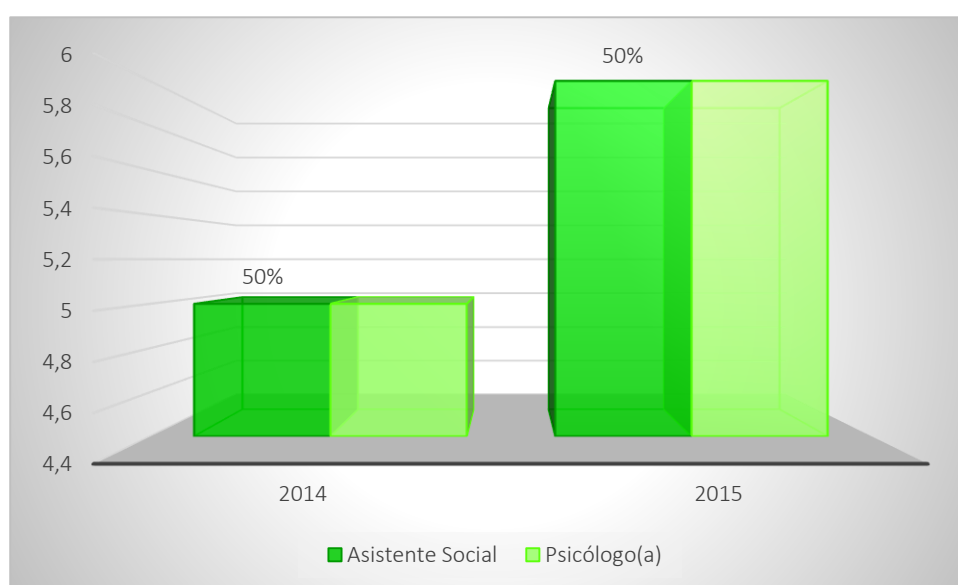
**GRÁFICO N° 1: Distribución de los participantes según Género**



*Fuente: Elaboración Equipo Seminarista 2015 en base a datos recolectados.*

Con respecto a la profesión de la población que participó del proceso de recolección de la información, cabe señalar que no se registra supremacía entre alguna profesión sobre la otra, presentándose en cada año el mismo número de profesionales Asistentes Sociales así como de Psicólogas, tal y como se logra apreciar en el gráfico N° 2.

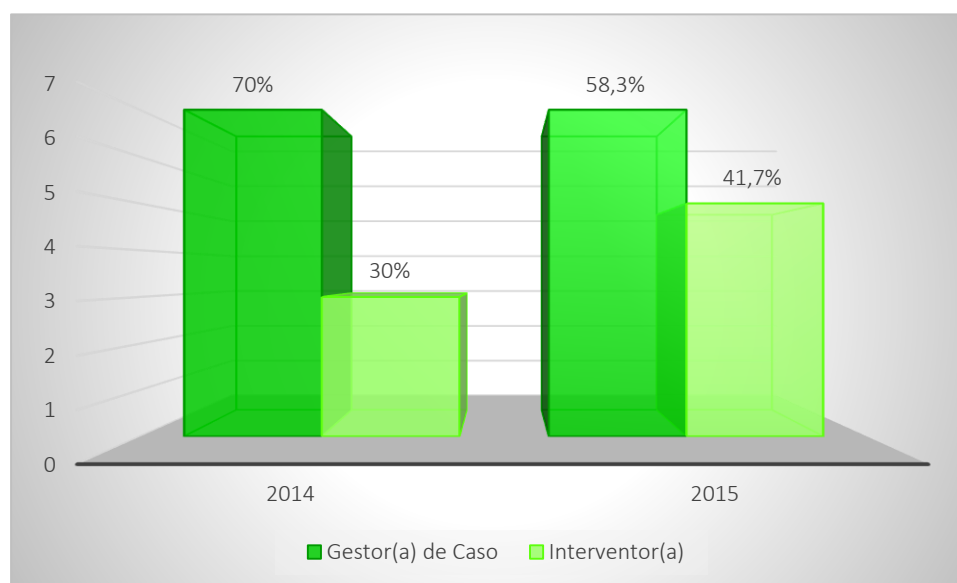
### GRÁFICO N° 2: Distribución de los participantes según Profesión



*Fuente: Elaboración Equipo Seminarista 2015 en base a datos recolectados.*

Por último, en relación al rol que desempeña cada profesional en el programa, la predominancia, en ambos años, se registra en el rol de Gestor o Gestora de Caso, por sobre el de Interventor o Interventora. En el caso del rol de Gestor(a) de Caso, el año 2014 siete profesionales desarrollaban dicha función, correspondiente al 70%, mientras que en el 2015 se mantiene el número de profesionales, pero el valor porcentual disminuye a un 58,3%, debido al aumento del total de profesionales, los cuales solo asumen la labor de Interventor(a). Por su parte, en relación con el rol de Interventor(a) en el año 2014, solo tres profesionales desarrollaban funciones en dicho rol, aumentando en el 2015 a cinco profesionales, lo que en valores porcentuales representa, en cada año respectivamente, el 30% y el 41,7%, tal y como se muestra en el gráfico N° 3.

### GRÁFICO N° 3: Distribución de los participantes según el Rol que desempeñan en el programa



Fuente: Elaboración Equipo Seminarista 2015 en base a datos recolectados.

Realizada ésta breve contextualización sociodemográfica, se procede a presentar la descripción y el análisis de los datos recolectados relacionados al proceso administrativo propiamente tal.

## 2. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN RECOLECTADA EN TORNO A LA FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN

### **Proceso N° 1: “Elección de el/la encargado/a del Programa de Prestaciones de Reinserción Social”**

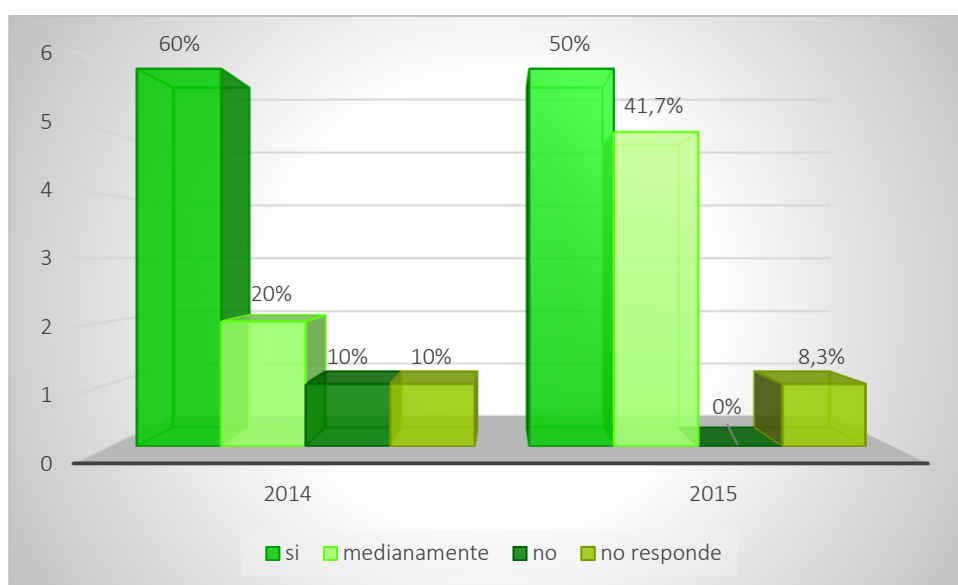
En el Jefe Técnico recae la potestad de asignar a un/una profesional del Área Técnica Local la responsabilidad de llevar el programa. Dicho/a profesional deberá encargarse de llevar un registro en planilla Excel de todos los internos y todas las internas que forman parte de la población diagnóstica, el nombre de su gestor o gestora de caso, la fecha de ingreso al programa, las fechas de evaluación diagnóstica inicial, de creación del plan de intervención individual, de ejecución de los seguimientos a dicho plan de intervención, los resultados de la aplicación de los instrumentos de evaluación diagnóstica y datos asociados a la obtención de algún Beneficio de Salida. Así mismo se deberá registrar en dicha planilla la(s) intervención(es) en las que ha participado cada interno(a), según eje de intervención (psicosocial, laboral, educacional, entre otros).

**Estándar asociado:** “1.1 Al menos el 50% de los profesionales de la unidad considera que el/la encargado/a local del programa cumple con requisitos básicos, como conocimiento del programa, desempeño en torno a las labores específicas de éste, capacidad de liderazgo, entre otras, para desarrollar dicha función”.

En relación a los requisitos de la persona que queda como encargado/a del programa se observa que para el año 2014 el 60% de los encuestados y encuestadas considera que quien ocupó dicha función “sí” cumplía con requisitos básicos para desempeñar tal cargo. Dicho valor presenta una caída porcentual para el año 2015, alcanzando a solo el 50% de los profesionales encuestados, por lo que en cada año la percepción de los profesionales solo alcanzaría el rango de mínimo aceptable.

Sin embargo, es importante mencionar que el dato que ocupa el segundo lugar en las preferencias, es la opción “medianamente”, la cual en el año 2014 alcanza al 20% de los profesionales encuestados, y en el año 2015 el 41,7% de los mismos, lo que demuestra que, a pesar de no haber alcanzado el óptimo deseable, tampoco se manifiesta un rechazo o una desvalorización con respecto a las profesionales que se han desempeñado en el cargo.

**GRÁFICO N° 4: Distribución de las respuestas en torno al estándar 1.1**



*Fuente: Elaboración Equipo Seminarista 2015 en base a datos recolectados.*

**Sub-categoría asociada:** *“Elección de el/la encargado/a del programa”*

Desde un enfoque cualitativo, y tras entrevista con el Jefe Técnico, se logra identificar que, actualmente, la elección de el/la encargado/a del programa no se hace en base a la existencia de ciertos requisitos básicos, sino que en base a una consideración mucho más general y con mayor aplicabilidad, la cual hace alusión a que todo profesional debiese estar capacitado para asumir la responsabilidad.

*“Todos estos profesionales están contratados en Gendarmería de Chile como profesionales, no específicamente como psicólogos o asistentes sociales, porque ellos tienen que abordar todas las temáticas que el servicio requiera, por lo tanto la distribución de estas tareas adicionales que hay a la intervención son distribuidas en los colegas de acuerdo a sus cargas laborales porque todos tienen que estar preparados para asumir ese tipo de tareas... No hay un requerimiento especial, no existe una diferencia entre quien se haga cargo de ese programa, cualquiera de los profesionales está capacitado y está apto para asumirlo”*

**Extracto Entrevista Semi-estructurada Jefe Técnico  
C1- JT.201315.AS**

De este extracto se puede inferir que la jefatura ha implementado durante estos años una política de horizontalidad e igualdad en el trato con sus subordinados, considerando que todos, sin importar género, profesión, edad o antigüedad en la institución, tienen las habilidades, en razón de su formación profesional y de sus aptitudes personales, para desempeñarse de manera óptima en el cargo. Dicha opción es compartida por las profesionales que fueron entrevistadas en profundidad lo que se puede verificar en sus relatos.

*“...yo considero que todos tenemos la mismas competencias, conocemos de igual forma como es el sistema...tenemos todos las mismas capacidades”*

**Extracto Entrevista Semi-estructurada complementaria  
C1-AS.INT.1415**

*“...nosotros fuimos capacitados, tuvimos una jornada en realidad, en donde nos explicaron en grandes términos en qué consistía el programa en sí...”*

**Extracto Entrevista Semi-estructurada complementaria  
C1-PS.INT.1415**

**Proceso N° 2: “División del Trabajo en funciones”**

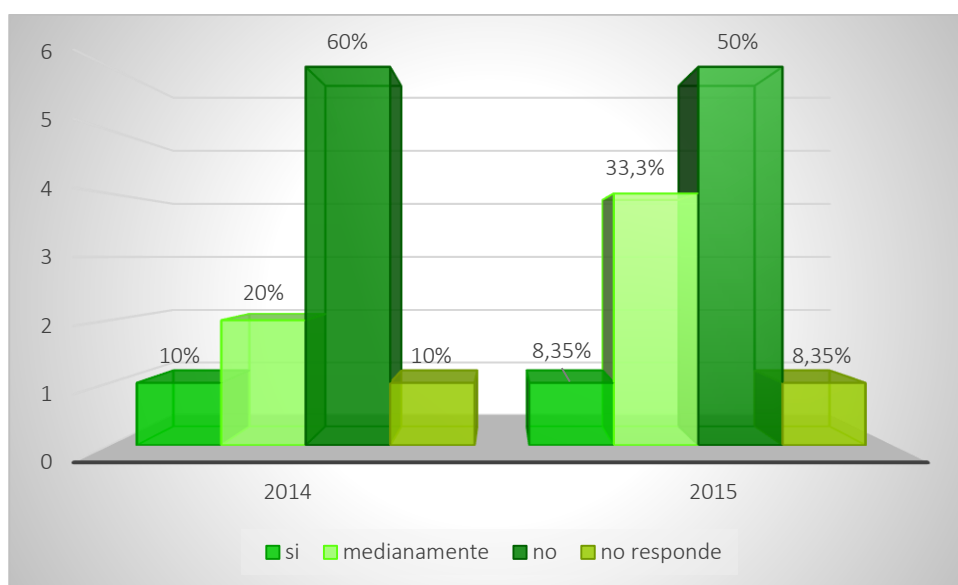
En el marco del programa, y teniendo en cuenta la necesidad de cubrir todos los aspectos considerados en los lineamientos centrales de este, el Área Técnica del Complejo Penitenciario de Valparaíso, realiza una subdivisión en su grupo de profesionales, en base a dos funciones. Por un lado la de Gestor/a de Caso, quienes se encargan de todo el proceso de evaluación diagnóstica, de la confección del plan de intervención individual para cada interno/a y del seguimiento del proceso de intervención; y por otro lado está la de Interventor/a quienes, tal y como lo dice su nombre, se encargan de intervenir a la población del programa mediante talleres grupales de carácter psicosocial.

**Estándar asociado:** *“1.2 Al menos el 50% de los profesionales de la unidad considera que el recurso humano con el que se cuenta permite desarrollar las funciones de gestor/a de caso y las de interventor/a en concordancia con los objetivos del programa”.*

En relación a la función de Gestor de Caso la percepción de la población encuestada se ubica bastante por debajo del mínimo aceptable, registrando durante el 2014 solo un 10% de aceptación, y llegando en el 2015 a niveles críticos, descendiendo porcentualmente al 8,35%.

Así mismo, cabe señalar que, la opción que se queda con la preferencia es “no”, alcanzando en el año 2014 al 60% de la población encuestada, lo que presenta una leve mejora al año siguiente, descendiendo porcentualmente al 50%. Sin embargo, este descenso no configura una mejora en la percepción, sino que da cuenta de una falta de convencimiento frente al recurso humano efectivo con el que cuenta la unidad al aumentar la opción “medianamente” de un 20% en el año 2014, a un 33,3% en el año 2015.

**GRÁFICO N° 5: Distribución de las respuestas en torno al estándar 1.2 – Gestor/a de Caso**

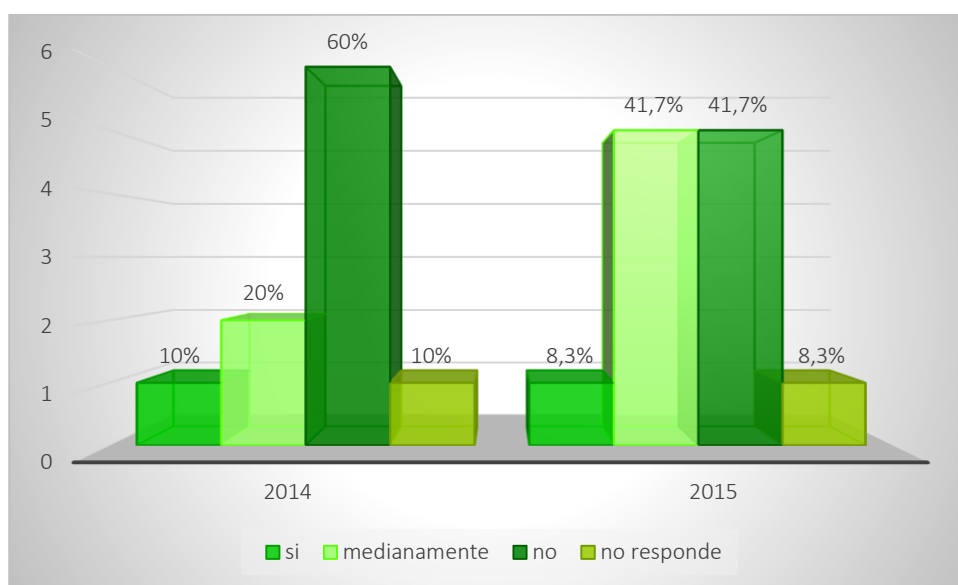


*Fuente: Elaboración Equipo Seminarista 2015 en base a datos recolectados.*

Por su parte, en razón del rol de interventor/a, el panorama no es muy distinto al del rol anterior, por lo menos en lo que respecta al año 2014, en que la percepción favorable al estándar planteado solo alcanza un 10%, frente a un 60% del total de profesionales encuestados que manifiestan una percepción negativa frente al recurso humano con el que cuenta el Área Técnica para desempeñar dicha función.

Sin embargo, es importante mencionar que para el año 2015, la percepción frente a este ítem presenta variaciones porcentuales, al equipararse las opciones “medianamente” y “no” con un 41,7% de la población encuestada, respectivamente.

### GRÁFICO N° 6: Distribución de las respuestas en torno al estándar 1.2 – Interventor/a



Fuente: Elaboración Equipo Seminarista 2015 en base a datos recolectados.

Lo anterior puede sustentarse en las contingencias que se viven actualmente en la unidad, ya que gran parte de los profesionales que se desempeñaban como Gestores/as de Caso han solicitado traslados a otras unidades, entre ellos CRS (Centros de Reinserción Social), por lo que dicho fenómeno ha mermado principalmente en esta última función, más que en la de interventor/a. Esto mismo se logra sustentar en los relatos de las profesionales entrevistadas en profundidad.

*“Es con sabido en realidad que hoy en día el área técnica está por bajo el nivel de profesionales que se necesita para una buena ejecución, no solamente este programa, sino para la atención y las bases técnicas que tiene la institución.”*

**Extracto Entrevista Semi-estructurada complementaria  
C2-PS.INT.1415**

*“Pésimo porque se ha ido mucha gente, las reposiciones no han llegado y nos vemos sobrecargados, los gestores tienen muchos casos y no tienen el ideal de casos que debiesen tener, entonces eso obstaculiza los seguimientos.”*

**Extracto Entrevista Semi-estructurada complementaria  
C2-AS.INT.1415**

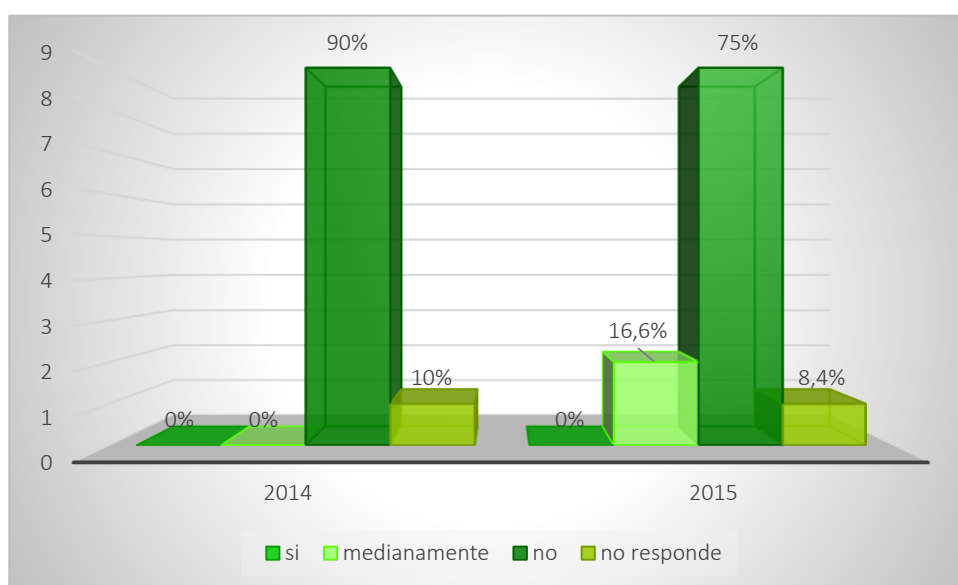
De estos extractos se logra obtener información valiosa en el sentido que, se establece por un lado que el Área Técnica en general presenta un déficit en cuanto al recurso humano que necesita efectivamente para poder desarrollar sus labores, pero también hace alusión a las contingencias que antes se mencionaban, gran parte del equipo profesional ha sido trasladado a

otra unidad, y no han llegado nuevos profesionales a cubrir las funciones que quedaron desiertas, siendo el equipo de Gestores y Gestoras de Caso el que se ha visto más afectado.

**Estándar asociado:** “1.3 Al menos el 50% de los profesionales de la unidad considera que la elección como gestor/a de caso o de interventor/a se realiza considerando la carga laboral del recurso humano de esta”.

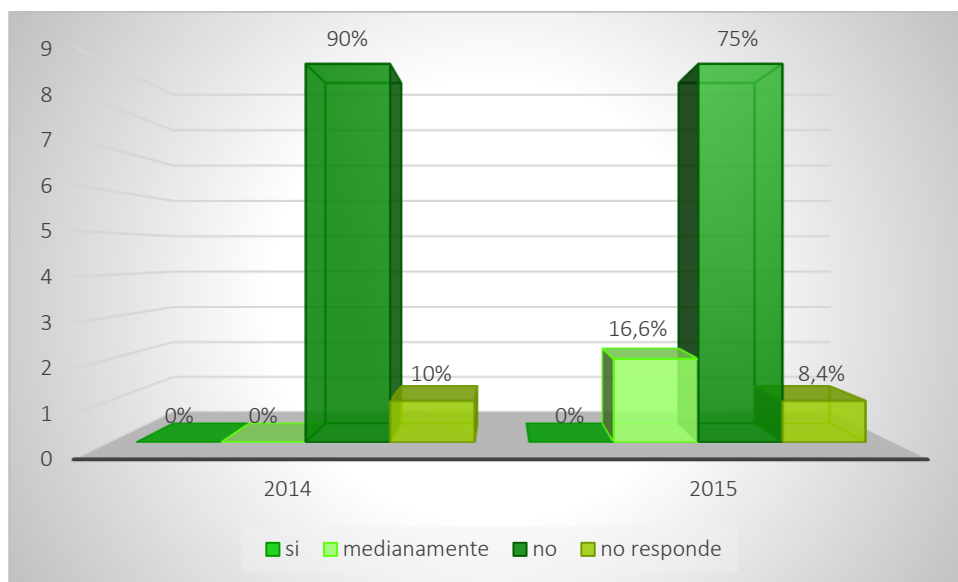
Con respecto a éste estándar, si bien en la encuesta de recolección de información se aborda en ítems separados, los resultados son exactamente los mismos, presentándose en ambos años una respuesta totalmente bajo el mínimo aceptable, y que da cuenta de una percepción negativa en la población encuestada en torno a la consideración de la carga laboral al momento de asignar alguna de estas funciones, alcanzando en el año 2014 al 90% de los y las profesionales participantes, y variando porcentualmente para el 2015, con un descenso al 75%, tal y como se puede observar en los gráficos N° 7 y N° 8.

**GRÁFICO N° 7: Distribución de las respuestas en torno al estándar 1.3 – Gestor/a de Caso**



*Fuente: Elaboración Equipo Seminarista 2015 en base a datos recolectados.*

### GRÁFICO N° 8: Distribución de las respuestas en torno al estándar 1.3 – Interventor/a



Fuente: Elaboración Equipo Seminarista 2015 en base a datos recolectados.

Lo que se plantea como síntesis de las respuestas entregadas en el cuestionario por la población encuestada adquiere sustento al revisar los relatos de las profesionales entrevistadas en profundidad.

*“Yo siento que es equitativo en la medida que la mayoría hemos tenido la posibilidad de optar entre ser gestor o interventor...siento que en temas de cargas, quizás ahora los gestores se ven más afectados por esta sobrecarga de casos.”*

**Extracto Entrevista Semi-estructurada complementaria  
C3-AS.INT.1415**

*“Obviamente lo ideal sería que los interventores o gestores tuvieran menos casos y que pudieran tener mejor intervención tomando en cuenta que además tienen sus cargas respectivas y que quizás los talleristas tuvieran más el tiempo de intervenir obviamente, lamentablemente, hoy día el área técnica está conformada con muy pocos profesionales entonces no tenemos mucha alternativa.”*

**Extracto Entrevista Semi-estructurada complementaria  
C3-PS.INT.1415**

Al realizar dicho ejercicio de revisión podemos observar que cada profesional aborda la pregunta desde enfoques distintos. Por un lado, en el primer extracto se hace alusión a una condición de equidad en los mecanismos de asignación de la función, ya que no corresponde a un rol impuesto, sino que a una elección propia que hace cada profesional teniendo en cuenta sus capacidades. Por su parte, en el segundo extracto se presenta una respuesta más ligada al tema de la carga laboral, haciendo alusión a una condición ideal

en la que se considerara la carga que tiene cada profesional para asignar las funciones en el marco del programa, sin embargo, se plantea al mismo tiempo la imposibilidad de dar cumplimiento a ese criterio por una problemática abordada con anterioridad que es el déficit en el recurso humano que posee la unidad, lo que obliga a asignar las funciones entre los profesionales con los que se cuenta.

**Subcategoría asociada:** *“Asignación de funciones”*.

Con respecto a los mecanismos mediante los que se define quienes se desempeñarán como Gestores/as de Caso, y quienes como Interventores/as, lo manifestado por el Jefe Técnico no dista mucho de lo que planteaban las profesionales entrevistadas en profundidad de manera complementaria, haciendo hincapié en que tampoco existen requisitos específicos para ejecutar una función o la otra, sino que cada profesional opta por uno de los roles teniendo en consideración sus capacidades y habilidades.

*“...cualquiera de los profesionales asume ese rol. Ahora cuando comienza este programa fuimos nosotros quienes determinamos hacer una separación entre quienes iban a ser gestores y quienes iban a ser interventores y fue una cosa más bien aprovechando las características personales de cada uno, que ellos mismos optaron por una de las dos cosas...y tampoco hay, como te digo, una característica tan especial, sino que nosotros tratamos de buscar que todo el mundo cumpla una tarea técnica con el mayor agrado”*

**Extracto Entrevista Semi-estructurada Jefe Técnico  
C2- JT.201315.AS**

Dicha situación da cuenta de una condición laboral y una política de organización de las labores bastante horizontal, considerando que Gendarmería de Chile es una institución sumamente jerarquizada, ya que claramente, se esperaría que quien ejerce la jefatura asignara sin tomar en cuenta la opción de los trabajadores, a diferencia de como se hace en este caso.

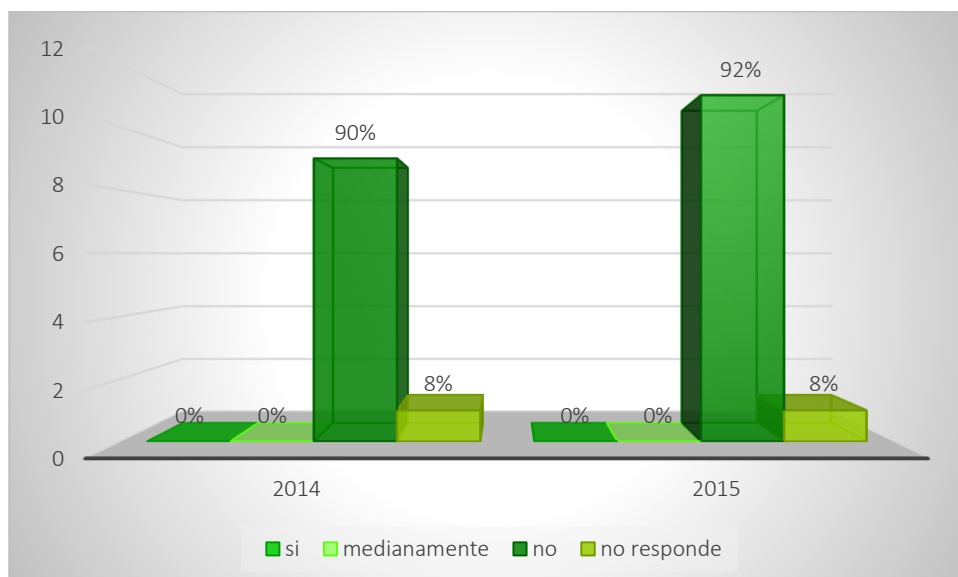
**Proceso N° 3: “Gestión de los recursos institucionales”**

Corresponde al Jefe Técnico gestionar ante el Jefe de Complejo los recursos necesarios para el desarrollo de cada actividad, o bien ante el Jefe de la unidad que corresponda. En el caso de los recursos materiales como elementos de escritorio en general, los recursos deben ser gestionados con el Área Administrativa en razón del presupuesto asignado para la adquisición de dichos materiales y dice relación con un proceso más ligado a la unidad, pero en el caso de los espacios físicos que se necesitan para ejecutar las intervenciones psicosociales ligadas al programa debe desarrollarse un proceso complejo de negociaciones que permitan contar con un lugar en donde realizar los talleres, teniendo en consideración que coexisten tres áreas de intervención en un mismo espacio reducido: educativa, psicosocial y socio-ocupacional.

**Estándar asociado:** “1.4 Al menos el 50% de los profesionales de la unidad considera que los recursos institucionales necesarios para el desarrollo de la intervención han sido gestionados en conformidad a la necesidad.”

De acuerdo a lo establecido en el gráfico N° 9, en ambos años, la mayoría de los profesionales considera que los recursos institucionales no han sido gestionados en conformidad a la necesidad. Esto se refleja en las cifras que en ambos años alcanzan el 90% y 92% respectivamente.

**GRÁFICO N° 9: Distribución de las respuestas en torno al estándar 1.4**



Fuente: Elaboración Equipo Seminarista 2015 en base a datos recolectados.

De esto se concluye que, a pesar de ser el recurso institucional un factor de suma importancia en el desempeño y desarrollo de la intervención, no se cuenta con los recursos necesarios para poder llevar a cabo la intervención y el correcto desarrollo del programa, siendo ésta una de las mayores dificultades que presentan los profesionales del Área Técnica para poder cumplir con lo esperado. Esto se sustenta con la siguiente entrevista complementaria.

*“...lo ideal sería que tuviéramos los espacios necesarios para la ejecución de los talleres de tal manera que podríamos controlar más ese factor y acotarlos más y limitarlos más en el tiempo, en la realidad no contamos con ese espacio físico por ende tenemos que estar adecuándonos a los horarios y la disposición que tiene la misma institución con los internos y la disponibilidad de ellos y los plazos se van dilatando, es una gran obstrucción que tenemos.”*

**Extracto entrevista complementaria  
C4-PS.INT.1415**

#### **Proceso N° 4: “Planificación y organización de la actividad local”**

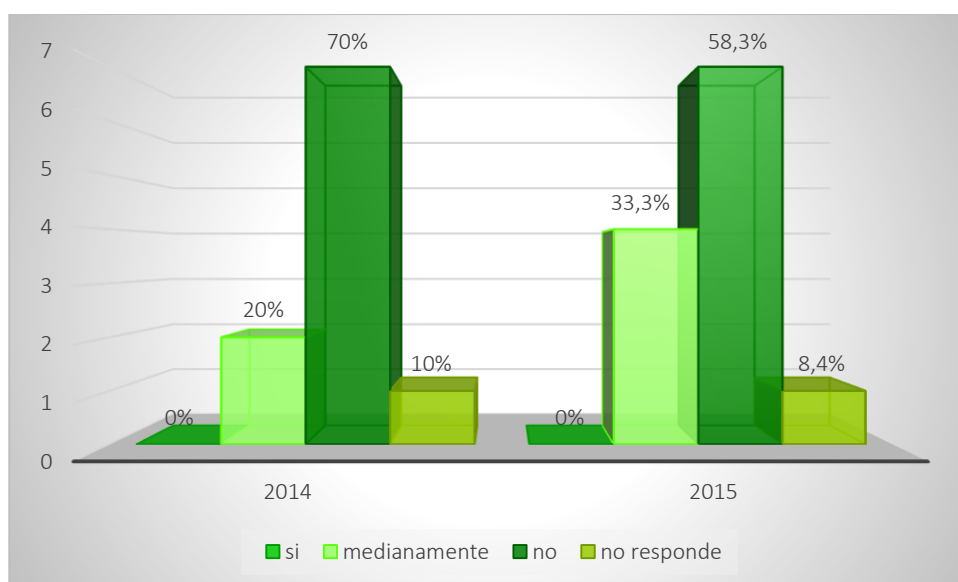
Si bien los lineamientos y la planificación del programa se encuentra en potestad de la Subdirección Técnica, órgano que actúa a nivel nacional, sí queda en manos de la Jefatura Técnica Local el establecimiento de una planificación más organizativa en cuanto a las fechas y a los mecanismos que se utilizarán para dar cumplimiento a las actividades, debiendo establecerse un cronograma acabado que contenga especificaciones claras en relación a los procesos de focalización y evaluación diagnóstica de los/las nuevos/as internos/as que van ingresando al programa, con el fin de organizar de manera concreta todas las acciones que será necesario realizar para cumplir con las metas del programa en el año.

**Estándar asociado:** *“1.5 Al menos el 50% de los profesionales de la unidad considera que la planificación de las actividades entregadas al inicio del año laboral permite alcanzar los objetivos del programa”.*

En relación a la planificación inicial de las actividades del programa, no se registran respuestas favorables de parte de la población encuestada, optando gran parte del grupo de profesionales por la respuesta “no”, la cual alcanza en el año 2014 al 70% del total de encuestados, presentando una

disminución para el año 2015, configurándose en un 58,3% de la población, de lo que se puede deducir que la percepción de los profesionales de la unidad es que la planificación que entrega la jefatura a comienzo de año no se posiciona de manera efectiva como una herramienta para alcanzar los objetivos del programa, registrando las respuestas favorables un valor totalmente bajo el mínimo aceptable.

#### GRÁFICO N° 10: Distribución de las respuestas en torno al estándar 1.5



*Fuente: Elaboración Equipo Seminarista 2015 en base a datos recolectados.*

En favor de estos resultados, toma relevancia lo planteado en una de las entrevistas semi-estructuradas complementarias en las que se hace alusión a que la jefatura propiamente tal no estructura una planificación que oriente el actuar de los y las profesionales durante el año, sino que más bien cada encargado de programa (teniendo en cuenta que la unidad ejecute otros programas alternativos al de reinserción social) debe presentar una planificación base en razón de lo que exige la Jefatura Técnica Regional.

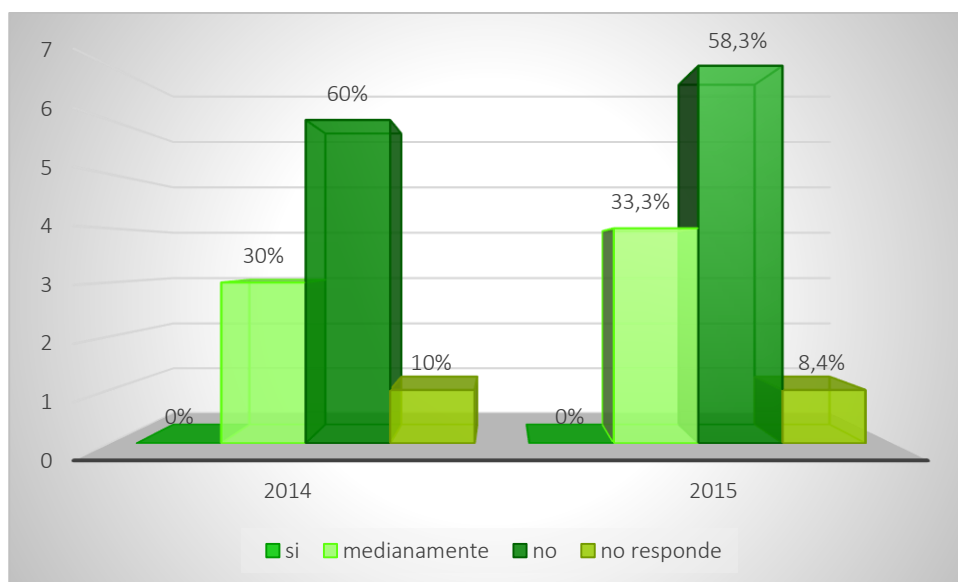
*“Acá a principio de año se hace un plan de trabajo, donde cada persona que tiene algún programa a cargo tiene que planificar las actividades y eso se remite a nivel regional, o sea es algo que nos exigen.”*

**Extracto Entrevista Semi-estructurada complementaria  
C5-AS.INT.1415**

**Estándar asociado:** “1.6 Al menos el 50% de los profesionales de la unidad considera que las medidas relacionadas a la organización del programa permiten el desarrollo y el cumplimiento de los objetivos en concordancia con lo establecido en los lineamientos centrales”.

En relación a la organización del programa, desde el sentido más amplio, no se registran respuestas favorables desde la población encuestada. Por el contrario, la predominancia hace alusión a condiciones negativas, alcanzando la respuesta “no”, en el año 2014, a un 60% de la población encuestada, lo que para el año 2015, genera un leve descenso, solo porcentual, a un 58,3%.

**GRÁFICO N° 11: Distribución de las respuestas en torno al estándar 1.6**



*Fuente: Elaboración Equipo Seminarista 2015 en base a datos recolectados.*

De estos resultados podemos inferir que la percepción del grupo de profesionales hace alusión a una especie de “desorden administrativo” ya que la planificación organizativa que se establece a principio de año no estaría visualizándose como una herramienta efectiva para alcanzar los objetivos deseados.

**Subcategoría asociada:** “Planificación local de las actividades”

En cuanto a la planificación de las actividades que se deben desarrollar en el año en el marco del programa, cabe señalar, a modo de contextualización que dicha planificación posee un carácter más organizativo y de estructuración, más que definir qué se hará, se define cuándo y cómo se hará, puesto que los lineamientos centrales provienen desde un nivel jerárquico mayor. Frente a esa la Jefatura Técnica plantea que los dos primeros meses del año serían de cierta forma los meses dedicados a la focalización de la población y a la evaluación diagnóstica, estando en marzo en condiciones para poder establecer una planificación operativa sobre las intervenciones que se realizarán, la demanda que el IGI (Inventario de Gestión de Caso/Intervención) planteará en razón de estas, y los recursos institucionales que se necesitarán para alcanzar niveles óptimos de desempeño.

*“...nosotros generalmente en marzo ya estamos en condiciones de hacer la planificación de los talleres que se van a requerir, hay algunos talleres que es para todo el mundo, por ejemplo el motivacional, el motivacional si se puede planificar para todos los componentes que estarían incorporados en el programa, pero los otros depende de la demanda que arroje el mismo instrumento IGI”*

**Extracto Entrevista Semi-estructurada Jefe Técnico  
C3- JT.201315.AS**

### **3. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN RECOLECTADA EN TORNO A LA FUNCIÓN DE DIRECCIÓN**

#### **Proceso N° 5: “Focalización de la población”**

A principio de cada año la Subdirección Técnica publica el documento “Orientaciones Técnicas” para el año correspondiente. Dicho documento posee las cifras exactas de internos e internas que se configurarán como población a intervenir para el año, según la unidad penal. Teniendo en cuenta ese número, el/la encargado/a del programa, en conjunto con la Jefatura Técnica analizan la oferta programática en razón de nuevos cupos que podrían llegar a generarse, para que, una vez realizado ese ejercicio, se haga la convocatoria a ingresar a nuevos y nuevas internos/as al programa, mediante entrevista inicial y aplicación del instrumento IGI.

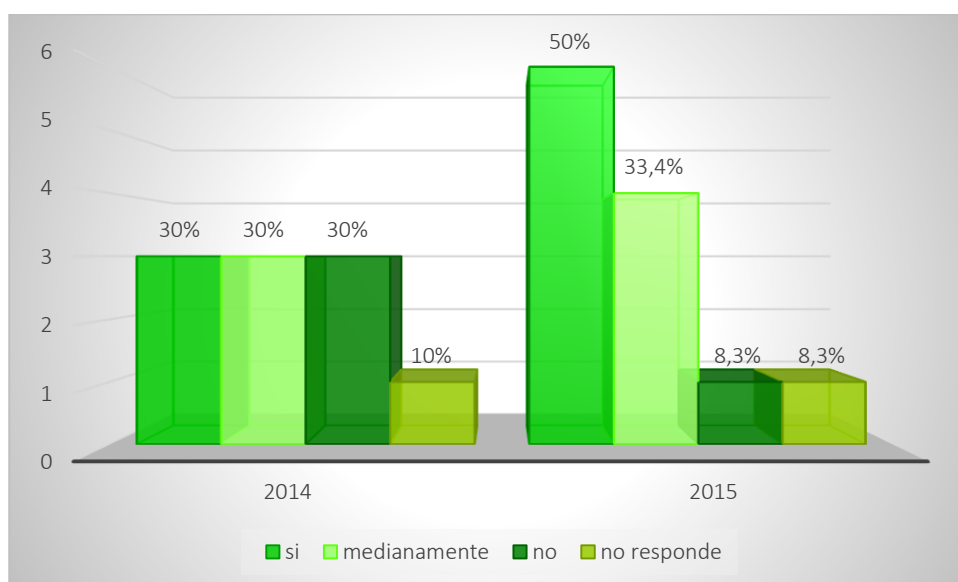
**Estándar asociado:** “2.1 Al menos el 50% de los profesionales de la unidad considera que el proceso de focalización de la población objetivo se hace conforme a los criterios establecidos en los lineamientos centrales del programa”.

De acuerdo con el gráfico N° 12, en el año 2014 un 30% de los profesionales encuestados considera que el proceso de focalización de la población objetivo se hace conforme a los criterios establecidos en los lineamientos centrales del programa, por lo tanto la percepción de los y las profesionales se encuentra bajo el mínimo aceptable.

Sin embargo, cabe destacar que tanto la opción “medianamente” y “no” alcanzan cada una un 30%, por lo tanto esto demuestra que a pesar de no haber alcanzado el óptimo deseable tampoco existe un completo rechazo con respecto al proceso.

Por otra parte, se observan cambios en el año 2015 en donde se ve un aumento en la percepción de los profesionales en relación a que el proceso se hace conforme a los criterios del programa, alcanzando el mínimo aceptable con un 50%. Un 33,4% considera que esto se hace medianamente y, por último, un 8,3% considera que el proceso no toma en cuenta los criterios del programa al momento de focalizar la población objetivo.

**GRÁFICO N° 12: Distribución de las respuestas en torno al estándar 2.1**



Fuente: Elaboración Equipo Seminarista 2015 en base a datos recolectados.

Los datos que nos arroja el gráfico permiten comparar ambos años y dan muestra de un cambio importante que se ha generado en relación a los años 2014-2015, aumentando la coherencia entre los lineamientos del programa y la real población objetivo de este. Creciendo en un 20% la cantidad porcentual de profesionales que considera que el proceso de focalización de la población objetivo se hace conforme a los criterios establecidos en el programa y disminuyendo en un 21,7% la cantidad porcentual de profesionales que considera que no se realizaba tomando en cuenta los criterios del programa.

Sin embargo, si éste ítem se revisa en relación a lo manifestado por las profesionales entrevistadas en profundidad aparecen dos antecedentes relevantes para comprender la situación.

*“El programa de reinserción refiere de que las personas que deben ser intervenidas deben ser los de mayor compromiso delictual, y esa población hoy día está siendo cubierta por el programa de reinserción social ministerial, es el módulo 109 y el 113 el que hoy día tras la aplicación del IGI determina quienes cumplen con esos parámetros de alto compromiso delictual, hoy día esa población está a cargo de esos módulos por ende en la aplicación ya quedamos afuera.”*

**Extracto Entrevista Semi-estructurada complementaria  
C6-PS.INT.1415**

*“Lo que pasa es que ahora... estamos interviniendo los módulos más conflictivos, que es el 104 y el 114, y nos hemos dado cuenta que los internos provenientes principalmente de esos módulos no están en un estado de motivación, ni siquiera contemplativo... entonces, yo siento que en algún momento a presión necesitamos llenar plazas y nos pedían que fuesen de estos módulos y no se hizo una selección viendo el tema de la motivación que es lo principal.”*

**Extracto Entrevista Semi-estructurada complementaria  
C6-AS.INT.1415**

Estos extractos muestran que, por un lado existe un programa más estructurado que apunta en cierto grado a la misma población a la que apunta éste, encontrándose en una disyuntiva de coacción compleja ya que es el programa ministerial el que va delimitando su población con prioridad, generándose una exclusión del marco de acción del programa de reinserción social que se encuentra en administración del Área Técnica. Eso a su vez desemboca en un fenómeno mucho más nocivo para la intervención, que corresponde al ingreso de internos/as solo con el objetivo de llenar plazas, invisibilizando el hecho que, en gran parte de los casos, dichos/as internos/as no se encuentran en un estado de motivación al cambio óptimo como para

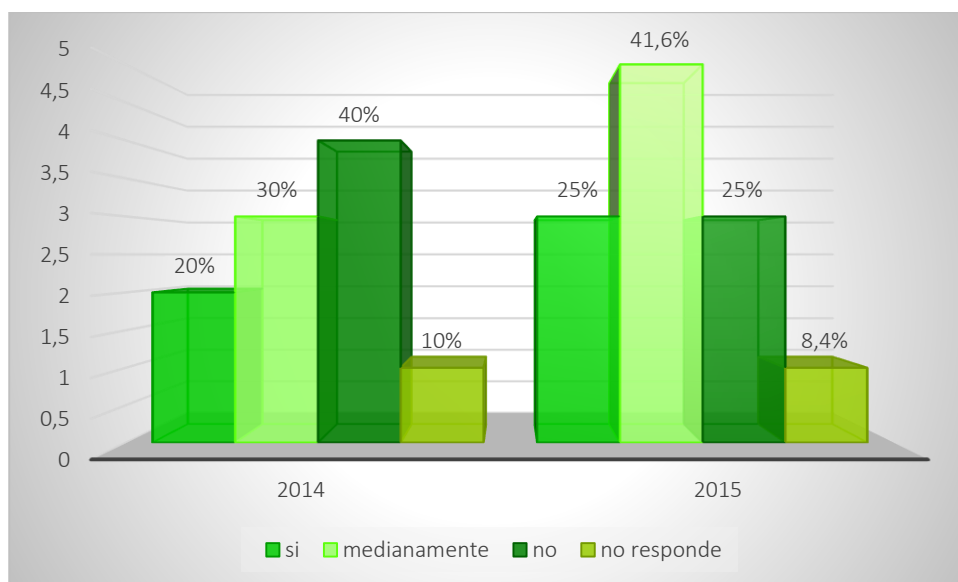
someterse a la intervención, resultando ser una inversión de recursos poco operativa.

**Estándar asociado:** “2.2 Al menos el 50% de los profesionales de la unidad considera que los mecanismos de focalización permiten ingresar a internos o internas en razón de los objetivos planteados por el programa”.

Según lo observado en el gráfico N° 13, en el año 2014 un 20% de los encuestados considera que los mecanismos de focalización permiten ingresar internos o internas en razón de los objetivos del programa, mientras que un 40% considera que no, y un 30% piensa que solo medianamente.

En el año 2015 existe una disminución en la cantidad de profesionales que considera que los mecanismos de focalización de ingreso no están en razón de los objetivos del programa, cifra que baja a un 25%. Por otro lado, un 25% piensa que sí. Y un 41,6% de los encuestados considera que esto se hace medianamente.

**GRÁFICO N° 13: Distribución de las respuestas en torno al estándar 2.2**



*Fuente: Elaboración Equipo Seminarista 2015 en base a datos recolectados.*

De lo anterior se concluye que, si bien en el año 2015 han existido cambios positivos en relación al año 2014, estos están bajo el mínimo aceptable. Se observa que disminuyó en un 15% la cantidad de profesionales que considera que los mecanismos no están en razón de los objetivos y aumentó en un 5% la cantidad que cree que sí.

Estos resultados van directamente relacionados con el estándar anterior, de hecho el sustento puede encontrarse, de igual manera, en los extractos presentados en el punto pasado, sobre todo en lo relacionado a que actualmente se ha incurrido en el error de ingresar población con el fin de llenar plazas, sin considerar el estado motivacional en el que se encuentra, poniendo en riesgo el cumplimiento del objetivo central del programa, que es disminuir los riesgos de reincidencia.

**Subcategoría asociada:** *“Mecanismos de Focalización de la población”.*

Desde un enfoque cualitativo, y tras realizar la entrevista en profundidad a la encargada del programa en el 2014 y la actual encargada, se obtiene con respecto a la focalización del programa dos datos importantes. Por un lado la profesional que estuvo encargada durante el año 2014 plantea que se ha logrado estandarizar el proceso en relación a los mecanismo que utiliza el programa ministerial, que es un programa mucho más estructurado, y además manifiesta una percepción positiva en relación a la población a la que está apuntando actualmente el programa ya que plantea que es justamente la población de alto riesgo la que presenta mayores riesgos de reincidencia.

*“Y el programa privados de libertad que es este, así se denomina ahora, es como el que sigue al Programa de Reinserción Social para personas condenadas por infracción a la ley penal, así se llama, le sigue de atrás, utilizando ya los mismos instrumentos, estandarizando...pero la población a la que está focalizada me parece bien, es lo que, lo atingente, es la gente que tiene más posibilidades de reincidir a la que se le está intentando traspasar este conocimiento para que no lo vuelva a hacer.”*

**Extracto Entrevista Semi-estructurada Encargada de Programa  
C1- ENC.2014.AS**

Por su parte la actual encargada se refiere a este aspecto desde un enfoque distinto, haciendo mayor alusión a los lineamientos centrales, los cuales, según lo planteado, han fomentado en el último tiempo la mantención de informaciones difusas con respecto al número de internos/as al que deberían apuntar los procesos de focalización.

*“Lo que pasa es que nosotros tenemos una cantidad que todavía no se ha definido, estaba definida inicialmente de 200 personas, sin embargo con el tiempo ésta se ha ido modificando y esa modificación es la que no sabemos, yo no sé, esa pregunta quedo hecha hace un par de semanas y todavía no me han dado respuesta.”*

**Extracto Entrevista Semi-estructurada Encargada de Programa  
C1- ENC.2015.PS**

### **Proceso N° 6: “Asignación de población a intervenir”**

Ya realizado el proceso de focalización pertinente, corresponde a el/la encargado/a del programa dividir al total de la población con el fin de asignarla a un profesional que se desempeñe como Gestor/a de Caso. Este deberá desarrollar el proceso de evaluación diagnóstica con el fin de identificar la intervención a la que debe someterse, para que así, el/la mismo/a encargado/a pueda asignar a quienes se desempeñen como Interventores la cantidad de internos/as necesarios/as para la ejecución de la intervención, según corresponda.

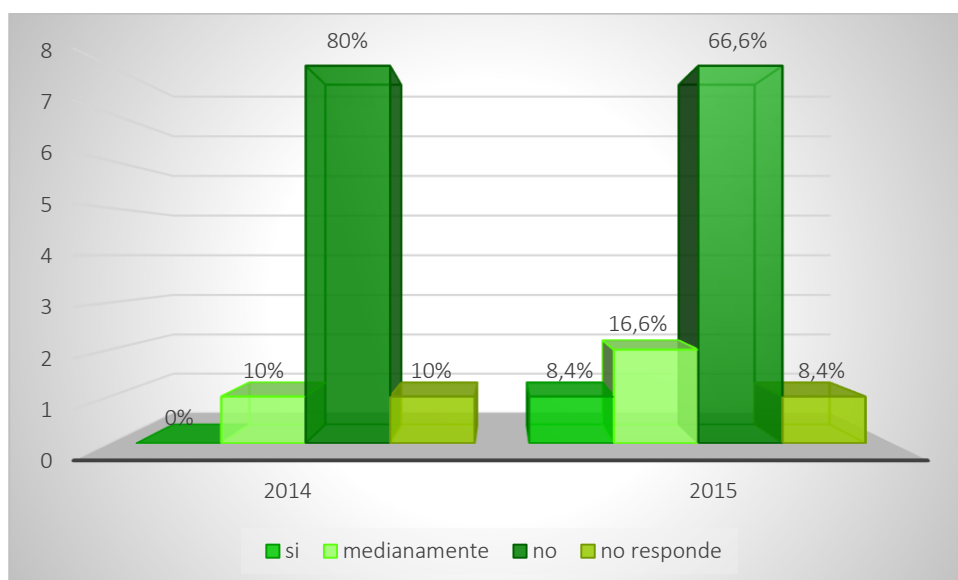
**Estándar asociado:** *“2.3 Al menos el 50% de los profesionales de la unidad considera que la asignación de población individualizada a los/as gestores/as de caso y/o interventores/as se realiza teniendo en consideración su carga laboral”.*

De acuerdo a lo expuesto en el gráfico N° 14, la mayoría de los profesionales señala que no se considera la carga laboral al momento de la asignación de población individualizada a los gestores de caso, alcanzando en el año 2014 un 80% y en el 2015 un 66,6%, presentando una disminución porcentual en el año actual.

En relación a la opción “sí”, existe un leve aumento en la cifra pasando de un 0% a un 8,4%. Los encuestados que creen que la carga laboral se considera medianamente también presentan un aumento de un 10% a un 16,6%.

Se puede concluir que existe un pequeño avance en esta área, sin embargo la mayoría de los profesionales piensa que la carga laboral no es un factor a considerar al momento de la asignación de población individualizada.

**GRÁFICO N° 14: Distribución de las respuestas en torno al estándar 2.3 – Gestores/as de Caso**

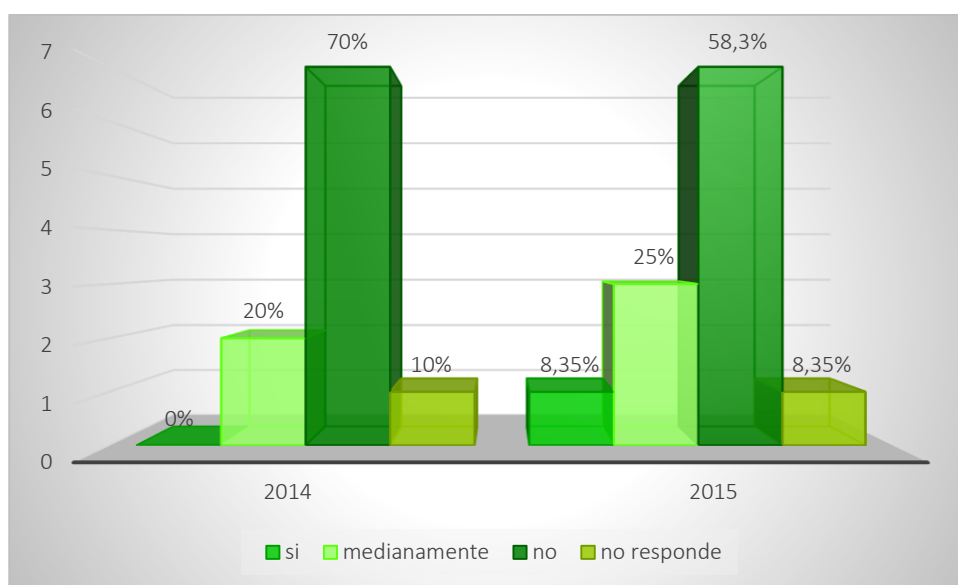


*Fuente: Elaboración Equipo Seminarista 2015 en base a datos recolectados.*

Por su parte, en relación con la figura de Interventor/a, se observa que en ambos años la respuesta predominante es el “no”, con un 70% en el año 2014 y un 58,3% en el año 2015. A continuación le sigue la opción “medianamente” con cifras que alcanzan el 20% en el 2014, y el 25% en el 2015. La opción “si” aumenta de un 0% en el año 2014 a un 8,35% en el 2015.

De acuerdo a estos datos podemos concluir que existe un cambio entre el año 2014 y 2015, en donde disminuye la cantidad de profesionales que creen que no se considera la carga laboral y hay un aumento en los que creen que si se considera. Sin embargo, este aumento solo llega al 8,35% de la población encuestada por lo tanto se encuentra bajo el mínimo aceptable.

**GRÁFICO N° 15: Distribución de las respuestas en torno al estándar 2.3  
– Interventor/a**



*Fuente: Elaboración Equipo Seminarista 2015 en base a datos recolectados.*

De esto se infiere, que los profesionales del área técnica que se desempeñan como gestores de caso o interventores se encuentran con una gran sobre carga laboral. Esto se ve reflejado en el relato de la siguiente entrevista.

*“Es que eso es difícil hoy en día, es difícil obviamente lo ideal sería que los interventores o gestores tuvieran menos casos y que pudieran tener mejor intervención tomando en cuenta que además tienen sus cargas respectivas y que quizás los talleristas tuvieran más el tiempo de intervenir obviamente, lamentablemente, hoy día el área técnica está conformada con muy pocos profesionales entonces no tenemos mucha alternativa, obviamente que si fuera ideal debería haber más, considerando la población penal que hay, que hayan más profesionales obviamente que siguieran más casos pero ante la contingencia es injusto, pero es nuestra realidad y es lo que tenemos que hacer no más.”*

**Extracto Entrevista Semi-estructurada complementaria  
C3-PS.INT.1415**

**Subcategoría asociada: “Asignación de población a intervenir”**

En cuanto a la asignación de población, tanto a los/as gestores/as de caso o a interventores/as, quienes se han desempeñado como encargada del programa manifiestan, de manera bastante consensuada que no existe un mecanismo específico de asignación de casos o población a intervenir, sino que dicho proceso se hace apelando a la igualdad: todos/as los/as

profesionales deberán tener el mismo número de casos o población a intervenir.

*“Solamente número, y yo por lo menos he tratado de que si el gestor atiende un determinado módulo que ojalá los internos de los cuales va a ser gestor estén en ese módulo.”*

**Extracto Entrevista Semi-estructurada Encargada de Programa  
C2- ENC.2015.PS**

*“Siempre se trata de equiparar el número, no hay un proceso como, definido que tenga que ver con la carga de la persona, con la carga de módulo, con la carga extra todos, se tiende a que tengan la misma cantidad de casos.”*

**Extracto Entrevista Semi-estructurada Encargada de Programa  
C2- ENC.2014.AS**

Es así como se reafirma mediante estos extractos que el único criterio universal que rige el proceso de asignación de población dice relación con equiparar el número entre los distintos profesionales. Sin embargo, cabe señalar que durante este año se ha tratado de tener en cuenta el módulo que tiene a cargo el/la gestor/a de caso, con el fin que sus casos coincidan con el módulo que atiende.

### **Proceso N° 7: “Gestión de Casos”**

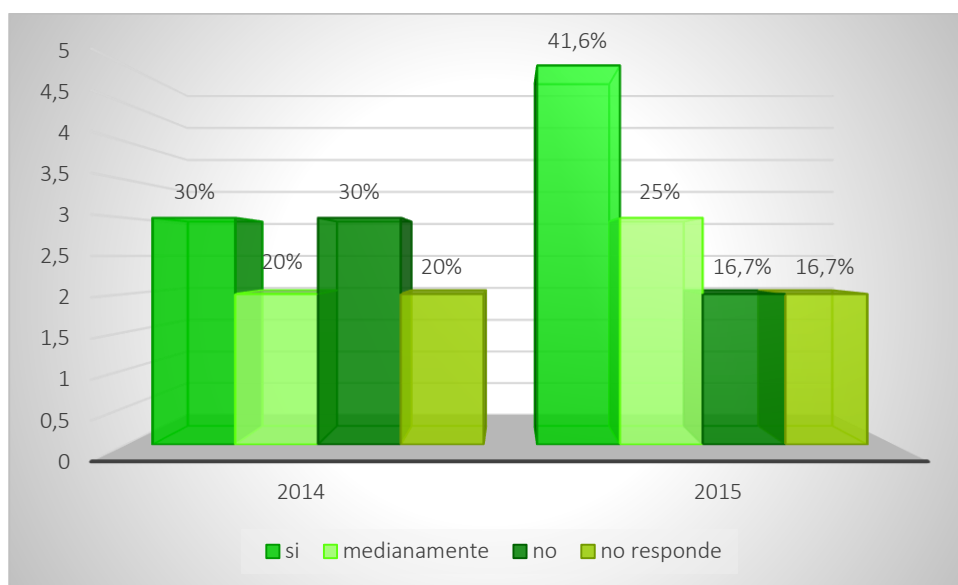
Una vez asignada la población correspondiente a cada Gestor/a de Caso, comienza el proceso directamente relacionado con esta función: la gestión de casos. Posterior a la evaluación diagnóstica inicial el/la profesional debe construir un Plan de Intervención Individual que aborde de manera íntegra todas las problemáticas y necesidades que presente el/la interno/a en ese momento. Una vez cumplido el plazo para la creación de dicho plan, éste es sometido a evaluación del Consejo Técnico y a aprobación de el/la interno/a. Una vez que este plan ha sido aprobado comienza el proceso de derivación a la oferta programática para el desarrollo de la intervención, proceso que va acompañado de un seguimiento y acompañamiento por parte de el/la Gestor/a de Caso, con el fin de ir registrando y evaluando el avance de la intervención.

**Estándar asociado:** “2.4 Al menos el 50% de los profesionales de la unidad considera que los plazos establecidos para la creación de los planes de intervención individual permiten considerar soluciones adecuadas para las problemáticas y/o necesidades identificadas”.

Respecto a lo señalado en el gráfico N° 16, el año 2014 un 30% de los profesionales considera que los plazos para la creación del plan de intervención son suficientes para lograr las soluciones correctas a las problemáticas, mientras que un 30% cree que los plazos no son suficientes. Así mismo, un 20% se inclinó por la opción “medianamente” y un 20% no responde la pregunta.

En relación al año 2015, se observa un aumento en las cifras de la opción “sí”, alcanzando un 41,6%. Un 25% registró “medianamente”. Y las opciones “no responde” y “no” presentan un 16,7% cada una.

**GRÁFICO N° 16: Distribución de las respuestas en torno al estándar 2.4**



*Fuente: Elaboración Equipo Seminarista 2015 en base a datos recolectados.*

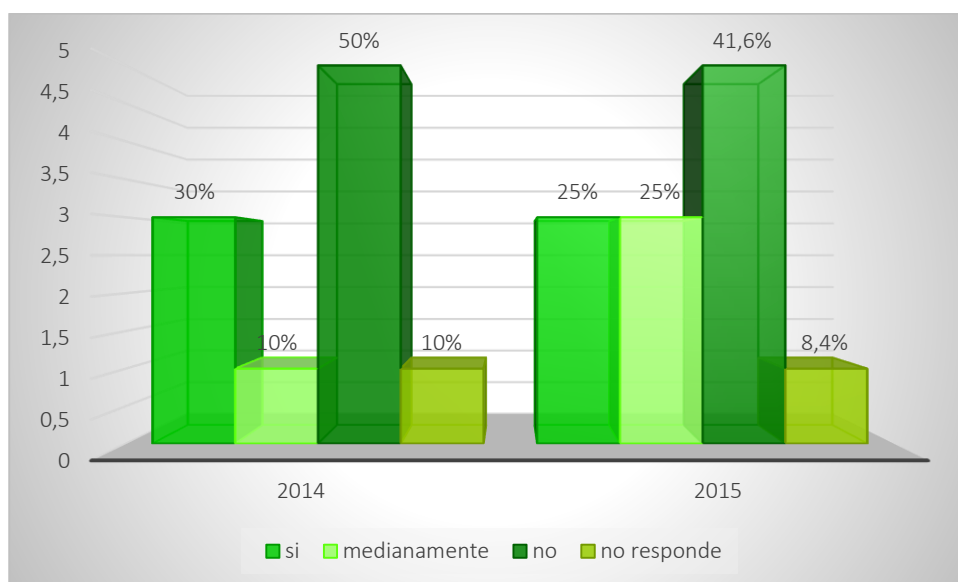
En general los datos no presentaron mayor variación de un año a otro. El cambio más significativo se encuentra en la cantidad de profesionales que considera que los plazos establecidos para la creación de los planes de intervención individual sí permiten considerar soluciones adecuadas a las problemáticas, cifra que aumenta en un 11,6% alcanzando en el año 2015 un 41,6%, cifra que esta por bajo el mínimo aceptable.

**Estándar asociado:** “2.5 Al menos el 50% de los profesionales de la unidad considera que los plazos establecidos para ejecutar los seguimientos en razón de los planes de intervención individual permiten dar cuenta de un avance real de lo planificado”.

De acuerdo a lo expuesto en el gráfico N° 17, se establece que en el año 2014 predomina la opción “no” con un 50%. La segunda mayoría es representada por el “sí”, alcanzando un 30%. La opción “medianamente” y “no responde” representan un 10% cada una.

Por otro lado, en el año 2015 continúa predominando la opción “no” con un 41,6%, mostrando una disminución porcentual en comparación al año anterior. Las opciones “sí” y “medianamente” alcanzan un 25 % cada una. Y un 8,4% no responde la pregunta.

**GRÁFICO N° 17: Distribución de las respuestas en torno al estándar 2.5**



*Fuente: Elaboración Equipo Seminarista 2015 en base a datos recolectados.*

Se concluye que el dato más relevante observado es que se considera que los plazos establecidos para generar los seguimientos no permiten dar cuenta de un avance en el proceso de intervención, aunque presenta una disminución de un 8,4% en el año actual con respecto del año 2014, continúa siendo la opción imperante. Demostrando de esta forma un rechazo por parte de los profesionales a los plazos que se les entregan.

Todo lo anterior se ve sustentando por lo manifestado en una de las entrevistas semi-estructuradas complementarias, en la que se plantea que los plazos se encuentran establecidos en los lineamientos centrales, por lo que no es un aspecto en el que el Área Técnica tenga mayor injerencia.

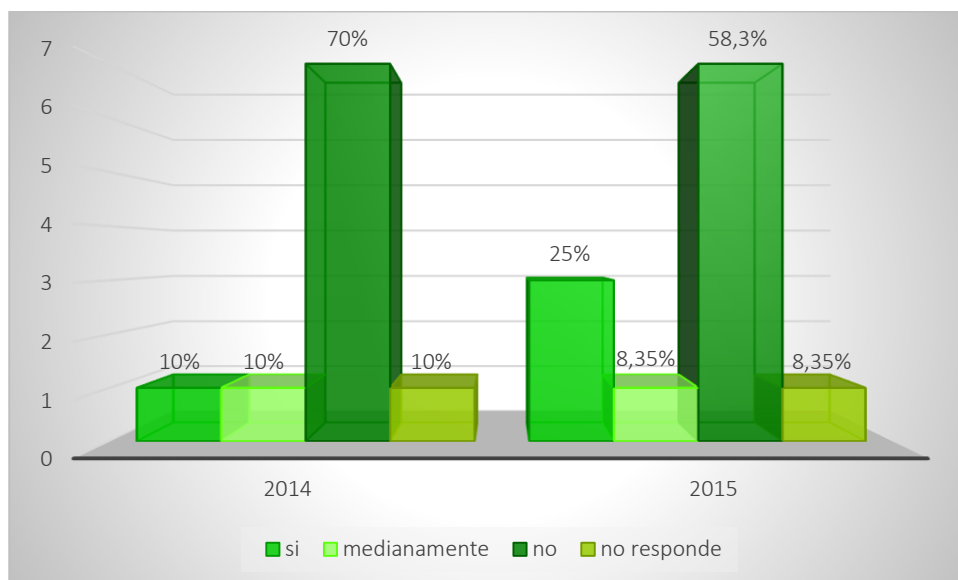
*“En relación a los plazos, eso viene estipulado, estipulado en cada cuanto tiempo deben hacerse los seguimientos, cuánto es el tiempo que tenemos para hacer un diagnóstico, cuánto tiempo se va a terminar para la creación de un PI y cada cuanto tiempo va hacerse el seguimiento correspondiente.”*

**Extracto Entrevista Semi-estructurada complementaria  
C7-PS.INT.1415**

**Estándar asociado:** *“2.6 Al menos el 50% de los profesionales de la unidad considera que los plazos establecidos para la ejecución del proceso de intervención permiten alcanzar las metas en razón de los lineamientos establecidos por el programa”.*

Los datos reflejados en el gráfico N° 18 señalan que en ambos años la mayoría de los profesionales considera que los plazos establecidos para la ejecución de las actividades no permite alcanzar las metas de los lineamientos establecidos por el programa. Estas cifras representan a la mayoría en ambos años, alcanzando un 70% en el año 2014 y un 58,3% en el año 2015, en el cual presentó una disminución porcentual, sin embargo continúa siendo la primera mayoría y se encuentran por bajo el mínimo aceptable.

De acuerdo al gráfico la mayor diferencia se presenta en la opción “sí”, en donde hubo un aumento considerable pasando de un 10% en el año 2014 a un 25% en el año 2015. De esto se infiere que existe un cambio en el programa en relación a los tiempos entregados para la ejecución de las actividades y el alcance de las metas, siendo esto un avance para el programa en el complejo penitenciario y siendo beneficioso para los usuarios.

**GRÁFICO N° 18: Distribución de las respuestas en torno al estándar 2.6**

*Fuente: Elaboración Equipo Seminarista 2015 en base a datos recolectados.*

#### **Proceso N° 8: “Comunicación entre encargado/a y equipo profesional”**

Durante todo el proceso de implementación del programa, resulta fundamental que los procesos comunicativos entre quien se encuentra a cargo del programa y el equipo de profesionales se desarrolle de manera concreta y efectiva. Es el/la encargado/a quien maneja la mayor información sobre el programa y su desarrollo por lo que desde ese punto de vista es de suma importancia, a la vez, que existen los canales suficientes para que dicho proceso comunicativo se de en óptimas condiciones.

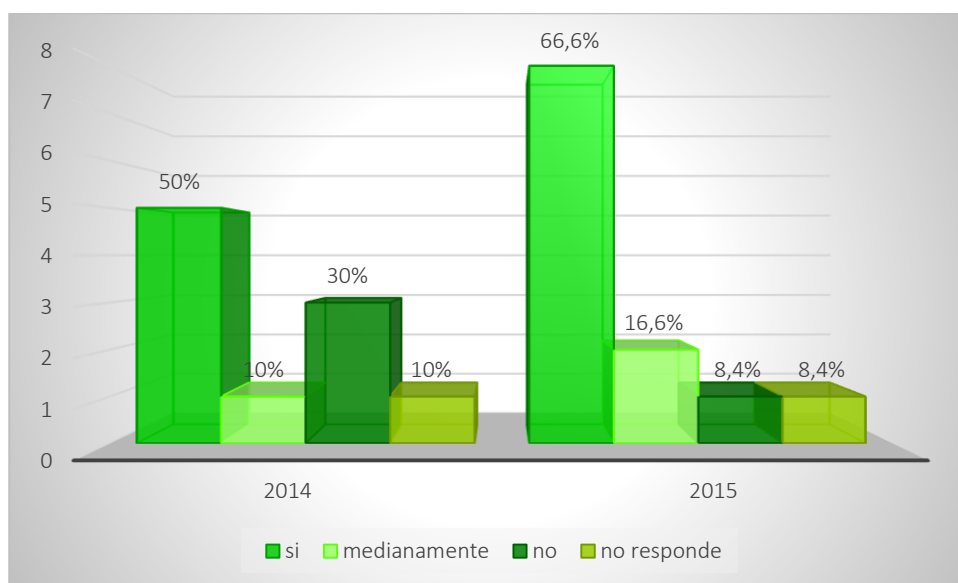
**Estándar asociado:** “2.7 Al menos el 50% de los profesionales de la unidad considera que la comunicación con el/la encargado/a del programa es constante y accesible”.

Los datos presentados por el gráfico N° 19 dan cuenta de la relación que se tiene entre el/la encargado/a del programa y los gestores o interventores del mismo, en razón de si es una relación constante y accesible.

De acuerdo a lo observado en el año 2014, los profesionales consideran en un 50% que esta relación si es constante y accesible, mientras que un 30% considera que no. Siendo las respuestas con menor porcentaje las de “medianamente” y “no responde” con un 10% cada una.

Respecto al año 2015, un 66,6% piensa que la relación con el/la encargado/a es accesible y constante en el tiempo y solo un 8,4% considera que no.

**GRÁFICO N° 19: Distribución de las respuestas en torno al estándar 2.7**



*Fuente: Elaboración Equipo Seminarista 2015 en base a datos recolectados.*

El avance más relevante en relación con esta temática es que se disminuyó considerablemente el porcentaje de profesionales que consideran que no se tiene una relación constante y accesible con el encargado del programa, descendiendo en un 21,6% esta cifra. Esto, es posible inferir que, se debe al cambio de encargado/a, lo cual se genera frecuentemente. Esto se sustenta con la siguiente entrevista complementaria.

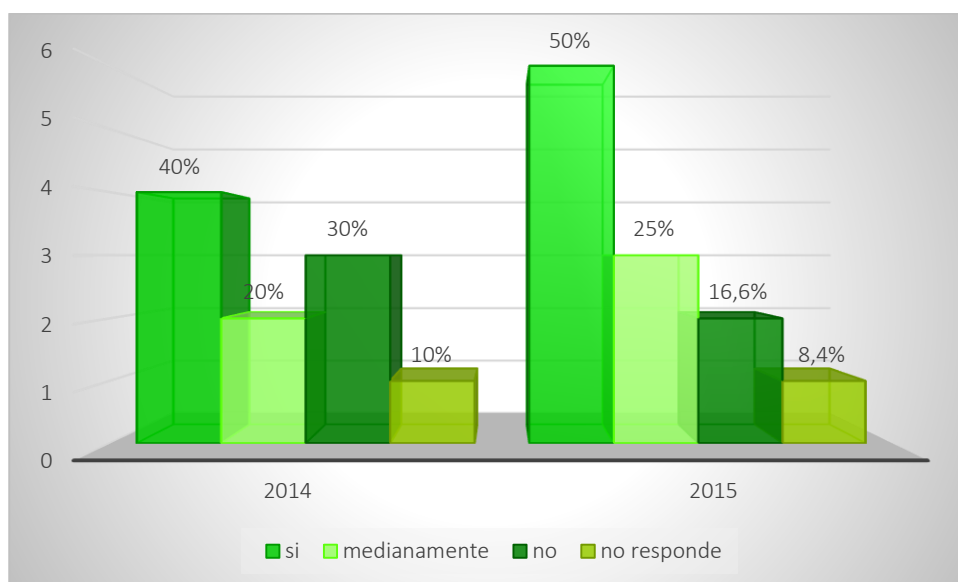
*“Ante eso yo he visto que las relaciones en el tiempo han ido mejorando notoriamente, que se han ido incorporando más al área técnica, hoy día creo que la relación y la coordinación es mucho más fluida que tiempo anteriores, también va a depender de las habilidades que tenga propiamente el coordinador y en ese sentido Claudia tiene muchas más habilidades y experiencia en coordinación entonces se da mucho más fluido, va a depender también de eso, pero están más integrados que antes claramente.”*

**Extracto Entrevista Semi-estructurada complementaria  
C8-PS.INT.1415**

**Estándar asociado:** “2.8 Al menos el 50% de los profesionales de la unidad considera que los canales de comunicación existentes permiten desarrollar una comunicación fluida y constante”.

El gráfico N° 20 presenta los datos sobre si los canales de comunicación existentes permiten desarrollar una comunicación fluida y constante. Se observa que tanto en el año 2014 como 2015 predominan con un alto porcentaje la opción “sí”, presentando un aumento en el año 2015 donde alcanzó un 50% versus el año 2014 en donde obtuvo un 40%. En coherencia con este dato, la respuesta “no” presentó una disminución en el año actual, disminuyendo un 13,4% en relación con el año 2014. Se logra concluir que, los medios de comunicación son un aspecto que ha presentado una mejora a lo largo del tiempo, obteniendo una mayoría los profesionales que consideran que son óptimos y logrando en el año 2015 una mínima aceptable.

**GRÁFICO N° 20: Distribución de las respuestas en torno al estándar 2.8**



*Fuente: Elaboración Equipo Seminarista 2015 en base a datos recolectados.*

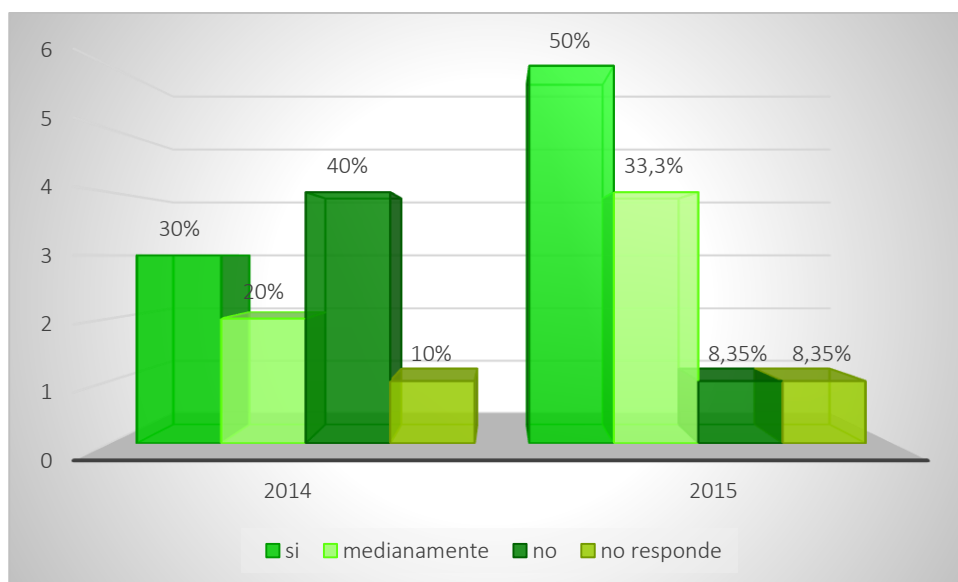
**Estándar asociado:** “2.9 Al menos el 50% de los profesionales de la unidad considera que los procesos de comunicación con el/la encargado/a del programa se desarrollan de manera efectiva”.

De acuerdo a lo señalado en el gráfico N° 21, en el año 2014 los profesionales consideran predominantemente, con un 40% de las respuestas, que los procesos de comunicación con el/la encargado/a del programa no se desarrollan de manera efectiva versus un 30% que considera que sí.

Por otro lado, en el año 2015 se genera un cambio importante siendo predominante los profesionales que consideran que los procesos de comunicación se desarrollan de manera efectiva, alcanzando esta opción un 50% del porcentaje total. De igual forma, existe una disminución relevante en las cifras de la opción “no”, bajando de un 40% en el año 2014 a un 8,35% en el año 2015.

De esto se concluye, al igual como se planteó con anterioridad, que estos cambios significativos se deben al cambio de encargado/a, así como también al aprendizaje que se ha generado debido al tiempo de implementación del programa.

**GRÁFICO N° 21: Distribución de las respuestas en torno al estándar 2.9**



*Fuente: Elaboración Equipo Seminarista 2015 en base a datos recolectados.*

**Subcategoría asociada:** “Comunicación entre encargado/a y profesionales”.

En relación al enfoque cualitativo desde el que se puede entender el proceso comunicativo, es necesario precisar que las profesionales entrevistadas manifiestan su opinión desde enfoques distintos. Mientras que la encargada del 2014 se centra en el tema de la comunicación, expresando que su experiencia ha sido buena y siempre ha recibido respuesta a cualquier duda que tenga, la encargada del 2015 se centra en el nombre del cargo, aludiendo a que ella no se considera encargada del programa sino que más bien siente que es un apoyo administrativo del Jefe Técnico que es, a su opinión, quien debiese llevarlo.

*“Hay que aclarar que no hay un encargado del programa, o sea yo entiendo que yo soy el apoyo administrativo del programa, porque el encargado, el que debe velar porque se cumpla el estándar de funcionamiento de este, es el jefe técnico.”*

**Extracto Entrevista Semi-estructurada Encargada de Programa  
C6- ENC.2015.PS**

*“No sé a nivel general, pero por lo menos mía, buena, porque siempre me, el conocer el programa, el haberlo llevado, también me permite saber cómo funciona, pero como ha habido ahora algunas cosas nuevas me acerco, consulto, pregunto, voy preguntando respecto de los formatos, que es lo que se espera de cada uno, entonces por lo menos en mi caso bien.”*

**Extracto Entrevista Semi-estructurada Encargada de Programa  
C6- ENC.2014.AS**

Es así como se puede llegar a la conclusión que, claramente, las percepciones que tiene en torno a la figura de encargado/a son totalmente contrapuestas.

#### **4. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN RECOLECTADA EN TORNO A LA FUNCIÓN DE CONTROL**

##### **Proceso N° 9: “Estándares de logro”**

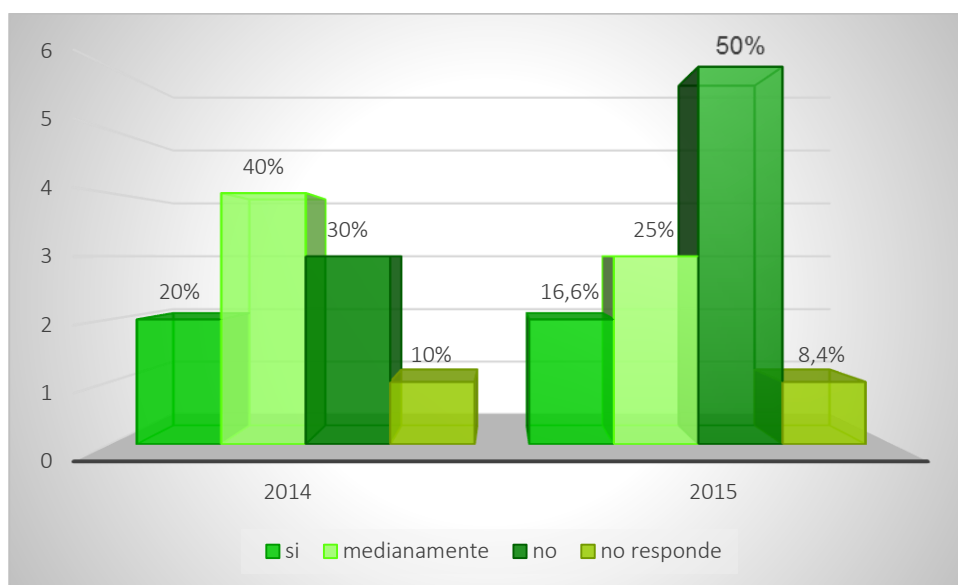
Los estándares de logro son aquellos que permitirán identificar, durante o al final de la intervención, como se ha desarrollado la implementación del programa. Estos estándares debiesen venir, en gran parte, establecidos en los lineamientos centrales del programa, así como otros debiesen ser generados por la propia unidad que se encuentra en proceso de ejecución del mismo.

**Estándar asociado:** *“3.1 Al menos el 50% de los profesionales de la unidad considera que los estándares de logro o cumplimiento de objetivos se encuentran clarificados y se relacionan con las funciones encomendadas”.*

De acuerdo al gráfico N° 22 en el año 2014 se observan respuestas heterogéneas en donde un 20% de los profesionales considera que los estándares de logro o cumplimiento de objetivos se encuentran clarificados y se relacionan con las funciones encomendadas, mientras que un 30% considera que esto no es así. Un 40% optó por la opción “medianamente” y un 10% no contestó la pregunta.

En lo que respecta al año 2015, se producen cambios respecto a las cifras obtenidas y se clarifica de mejor forma las respuestas, esto se observa con la disminución de la opción “medianamente” la cual obtiene un 25% y la opción “no” alcanza un 50%. Por otra parte, existe un 16,6% que considera que los estándares de logro son claros y se relacionan con las funciones.

### GRÁFICO N° 22: Distribución de las respuestas en torno al estándar 3.1

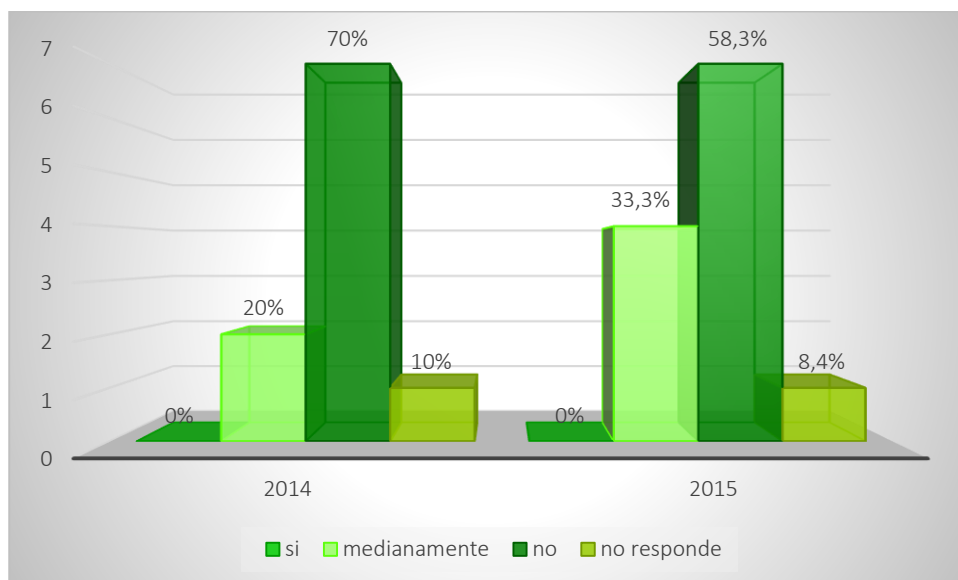


Fuente: Elaboración Equipo Seminarista 2015 en base a datos recolectados.

**Estándar asociado:** “3.2 Al menos el 50% de los profesionales de la unidad considera que los estándares de logro y cumplimiento de objetivos permiten ejercer el control en la ejecución del programa”.

Según lo expuesto en el gráfico N° 23 en el año 2014 un 0% de la población encuestada considera que los estándares de logro y cumplimiento de objetivos permiten ejercer el control en la ejecución del programa, mientras que la mayoría de los profesionales considera que “no” con una cifra que alcanza el 70%. Un 20% de ellos cree que estos estándares solo logran ejercer control en la ejecución medianamente, y un 10% se abstiene de responder.

Se observa que en el año 2015 se mantiene en un valor del 0% los profesionales que consideran la opción “si” como respuesta y continua predominando la opción “no” con un 58,3%, cifra que disminuye de forma porcentual en comparación con el año anterior, aumentando la cantidad de profesionales que optan por la opción “medianamente”, alcanzando un 33,3% del total.

**GRÁFICO N° 23: Distribución de las respuestas en torno al estándar 3.2**

*Fuente: Elaboración Equipo Seminarista 2015 en base a datos recolectados.*

De esta información se desprende que, en ambos años se mantiene una tendencia la cual nos muestra que no es posible ejercer un control en la ejecución del programa debido a los estándares de logro y cumplimiento de objetivos, estando bajo el mínimo aceptable.

En cuanto a la claridad de los estándares de evaluación, las respuestas son más tajantes en cuanto a lo que plantean las profesionales que fueron entrevistadas en profundidad.

*“Yo siento que aún está difuso, que a medida de transcurso del tiempo hemos ido obviamente clarificando muchas cosas, pero siempre nos van surgiendo dudas, entonces nos falta unificar quizás criterios.”*

**Extracto Entrevista Semi-estructurada complementaria  
C9-AS.INT.1415**

*“Cada profesional va delimitando los estándares para su caso o taller porque va a depender de toda esta, a lo mejor en un proyecto ordenado y específico como el programa de reinserción del ministerio, eso se puede graficar o se puede ver más contundentemente, en el caso nuestro no”*

**Extracto Entrevista Semi-estructurada complementaria  
C9-PS.INT.1415**

De estos extractos se puede inferir que, más que no estén claros los estándares, no existen, desde los lineamientos centrales se manifiesta una ausencia de estos estándares, los cuales, en razón de las contingencias, han sido establecidos por cada profesional para los casos que tenga a cargo.

**Subcategoría asociada:** “Estándares de logro”.

Con respecto a la información que se logra recabar a partir de las entrevistas realizadas a las profesionales que estuvieron a cargo del programa, se identifican ciertas condiciones importantes de mencionar.

Por una parte la profesional que estuvo a cargo en el año 2014 plantea que actualmente el equipo profesional no se encuentra en condiciones de abordar el tema de los estándares de logro, ya que los lineamientos han estado difusos durante años, recién desde el presente año podrán empezar a hacerse las cosas como corresponde. Así mismo, la actual encargada, manifiesta que en realidad, y solo desde una percepción cualitativa, porque no posee datos duros que sustenten su opción, no se ha alcanzado un óptimo logro en cuanto a los objetivos que plantea el programa, una vez más por el desorden con el que se comienza a implementar.

*“Creo que todavía no estamos en condiciones de medir ese impacto porque, los procesos como se deben llevar a cabo se van a empezar a llevar ahora, recién, antes no se funcionaba así, no había tanto lineamiento, nada tan claro, estaban como mucho más desordenados”*

**Extracto Entrevista Semi-estructurada complementaria  
C7-AS.INT.1415**

*“...esto es una apreciación cualitativa, más que decir tengo el número exacto de, pero mi apreciación cualitativa es que no ha habido un logro óptimo.”*

**Extracto Entrevista Semi-estructurada complementaria  
C7-PS.INT.1415**

**Proceso N° 10: “Mecanismos de monitoreo”**

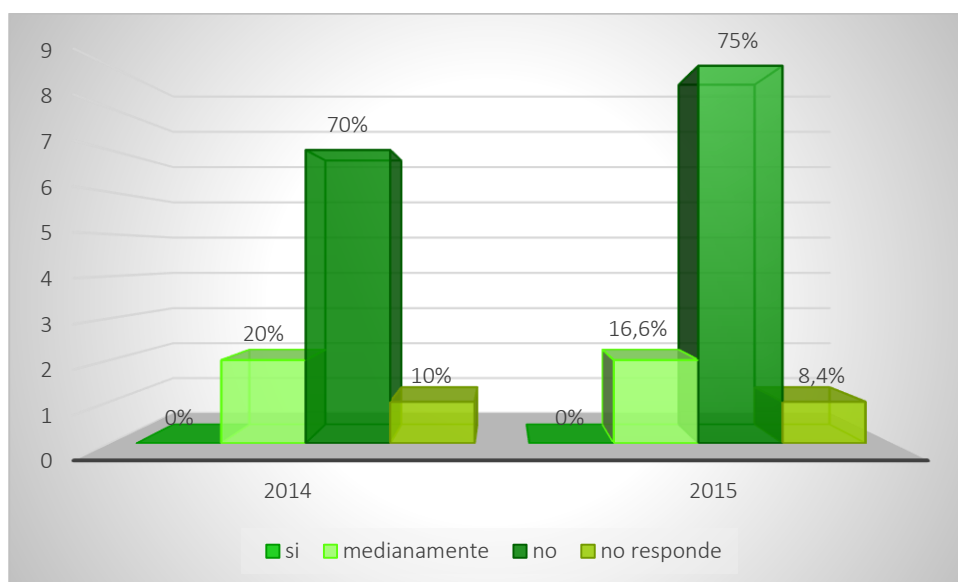
Corresponde a quien se encuentre a cargo del programa establecer mecanismos de monitoreo de la implementación del programa. Un programa que no cuenta con fecha de término debe generar ciertas instancias en que, quien dirige la ejecución, pueda visualizar cómo se están desarrollando los procesos de ejecución del programa, las cuales podrán corresponder a Consejos Técnicos o reuniones en las que se puedan visualizar las dificultades en la intervención o gestión de casos.

**Estándar asociado:** “3.3 Al menos el 50% de los profesionales de la unidad considera que los mecanismos de monitoreo establecidos permiten obtener información adecuada en razón de la ejecución del programa”.

Según lo expuesto en el gráfico N° 24 se observa, en ambos años, una tendencia en la cual la mayoría considera que los mecanismos de monitoreo establecidos no permiten obtener información adecuada en razón de la ejecución del programa, con cifras que alcanzan el 70% en el año 2014 y un 75% en el 2015, demostrando un alza porcentual de un 5%.

De igual forma, en ambos años se mantiene en 0% los que perciben que estos mecanismos sí permiten obtener información adecuada. Mientras que la opción “medianamente” obtiene un 20% y 16,6% en cada año, respectivamente.

**GRÁFICO N° 24: Distribución de las respuestas en torno al estándar 3.3**



*Fuente: Elaboración Equipo Seminarista 2015 en base a datos recolectados.*

De esto se concluye que, los mecanismos de monitoreo con que cuenta el programa no son los adecuados para poder obtener la información necesaria para un óptimo desarrollo del mismo, manteniendo la percepción de los y las profesionales del Área Técnica bajo el mínimo aceptable.

**Subcategoría asociada:** *“Instancias de monitoreo”*

Con respecto a la información obtenida de las profesionales que han estado a cargo del programa cabe mencionar que ambas llegan a la conclusión que actualmente el programa no cuenta con instancias de monitoreo en las que se pueda advertir que algún proceso se está desarrollando de la manera incorrecta, o que permitan identificar dificultades para introducir mejoras, y eso se puede corroborar en los extractos de sus relatos que se presentan a continuación.

*“No, no existen instancias en las que podamos juntarnos a monitorear el desarrollo de las actividades”.*

**Extracto Entrevista Semi-estructurada complementaria  
C8-AS.INT.1415**

*“Procesos de evaluación de los procesos de intervención, yo no he visto. No he visto que alguien evalué los procesos”*

**Extracto Entrevista Semi-estructurada complementaria  
C8-PS.INT.1415**

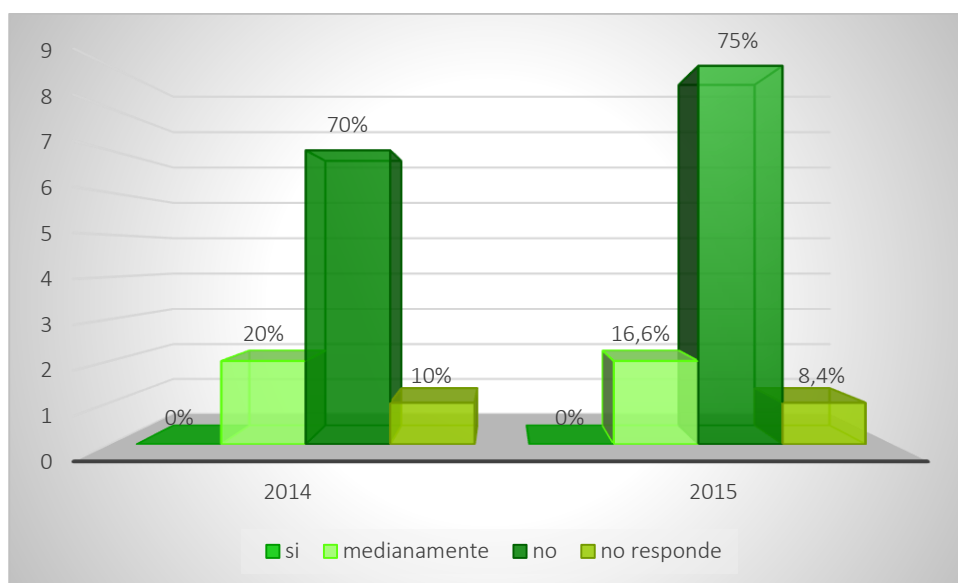
**Estándar asociado:** *“3.4 Al menos el 50% de los profesionales de la unidad considera que los mecanismos de monitoreo establecidos permiten obtener información importante y relevante en torno a la ejecución del programa y el control del mismo”.*

De acuerdo a lo señalado en el gráfico N° 25 en el año 2014 la mayoría de los profesionales, correspondiente a un 70% del total, opina que los mecanismos de monitoreo establecidos no permiten obtener información importante y relevante en torno a la ejecución del programa y control del mismo. Esta tendencia se mantiene en el año 2015 en donde se observa un aumento porcentual de un 5% en esta cifra, obteniendo un 75% del total.

Un dato importante de destacar es que en ambos años se evidencia una cifra de 0% de profesionales que consideran que estos mecanismos si permiten obtener la información relevante, por lo tanto se encuentran bajo el mínimo aceptable.

Por otra parte, existe un grupo que considera que estos mecanismos de monitoreo permiten obtener información de manera relativa, respondiendo con la opción “medianamente” alcanzando ésta un 20% del total en el año 2014 y un 16,6% en el año 2015, presentando una ligera disminución porcentual.

**GRÁFICO N° 25: Distribución de las respuestas en torno al estándar 3.4**



*Fuente: Elaboración Equipo Seminarista 2015 en base a datos recolectados.*

### **Proceso N° 11: “Instancias de reflexión y evaluación”**

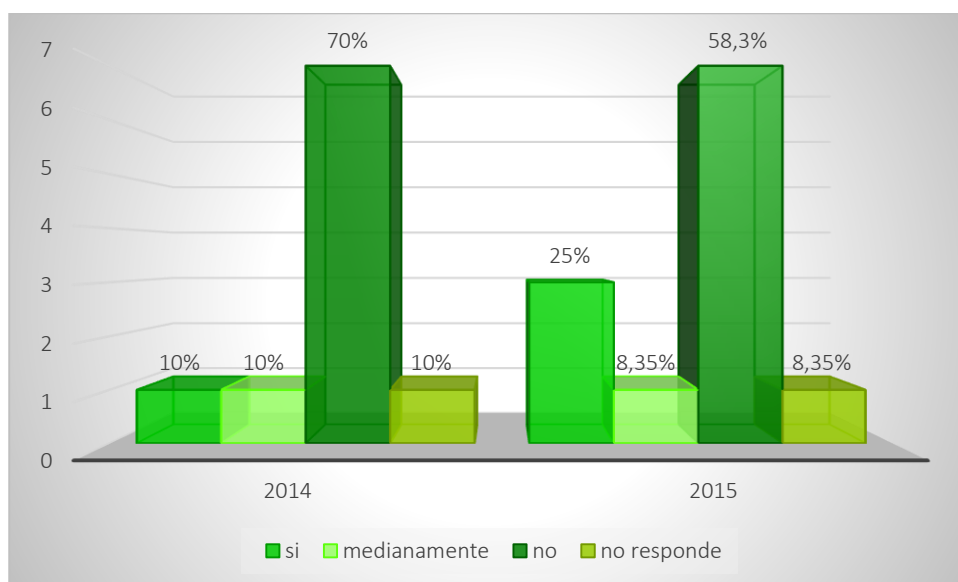
Corresponde a quien se encuentre a cargo del programa velar por el establecimiento y desarrollo de instancias de reflexión y evaluación en torno a las actividades que se ejecutan en el marco del programa. Considerando que el programa comienza a implementarse con lineamientos difusos y estándares no clarificados, más allá de conocer el objetivo general del programa, se hace aún más necesario efectuar reuniones en que el equipo de profesionales evalúe su proceso de implementación, con el fin de identificar las problemáticas y dificultades que se presentan en los distintos ámbitos e introducir las mejoras que el equipo en su conjunto considere necesarias y pertinentes.

**Estándar asociado:** “3.5 Al menos el 50% de los profesionales de la unidad considera que las instancias de evaluación existentes se adecúan a la ejecución del programa”.

Los datos reflejados en el gráfico N° 26 señalan que en el año 2014 la mayoría de los profesionales considera que las instancias de evaluación que existen no se adecuan a la ejecución del programa, alcanzando un 70% del total. Un 10% considera que estas instancias si se adecuan y otro 10% del total creen que solo se adecuan medianamente. Por último, un 10% no responde la pregunta.

Respecto al año 2015, se observan algunos cambios. Aumenta en un 15% la cantidad de profesionales que considera que las instancias de evaluación si se adecuan a la ejecución, obteniendo esta respuesta un total de 25%. Por otro lado, se evidencia una disminución porcentual en la opción “no”, bajando a un 58,3% del total.

**GRÁFICO N° 26: Distribución de las respuestas en torno al estándar 3.5**



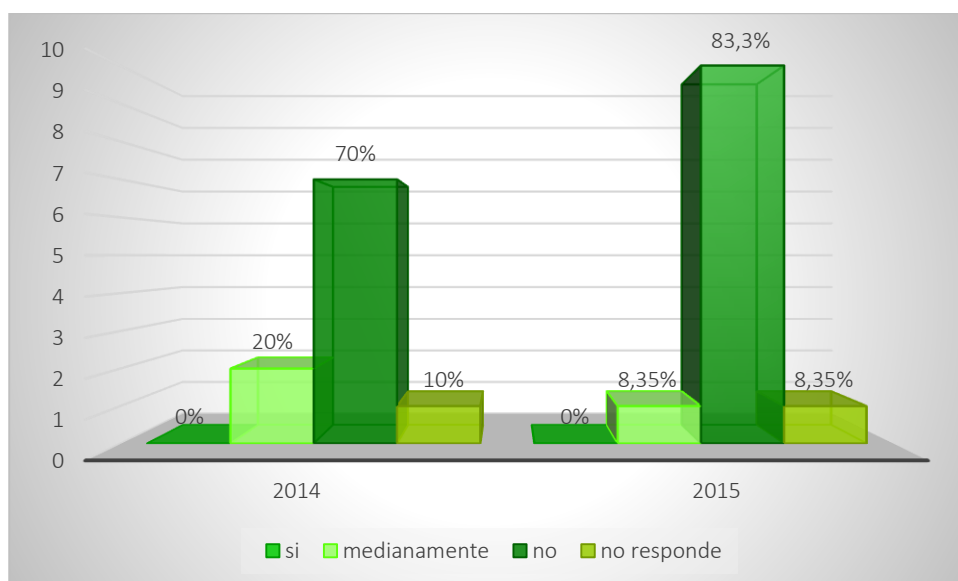
*Fuente: Elaboración Equipo Seminarista 2015 en base a datos recolectados.*

**Estándar asociado:** “3.6 Al menos el 50% de los profesionales de la unidad considera que las instancias de análisis y reflexión existentes se realizan en los momentos oportunos para poder introducir mejoras en la ejecución del programa”.

En relación al gráfico N° 27 se puede evidenciar que las instancias de análisis y reflexión existentes no se realizan en los momentos correspondientes con la finalidad de realizar mejoras al programa. Esto se sustenta en las cifras descritas en el gráfico, en donde en ambos años la opción “si” obtiene un 0% y la opción “no” alcanza el 70% en el año 2014 y un

83,3% en el 2015. Por lo tanto la percepción de los profesionales no alcanza el mínimo aceptable.

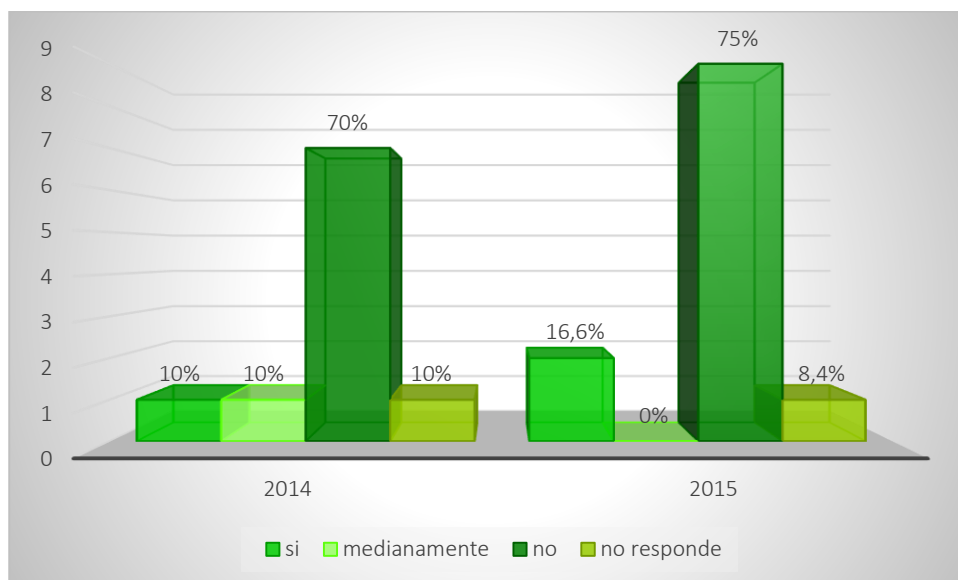
#### GRÁFICO N° 27: Distribución de las respuestas en torno al estándar 3.6



Fuente: Elaboración Equipo Seminarista 2015 en base a datos recolectados.

**Estándar asociado:** “3.7 Al menos el 50% de los profesionales de la unidad considera que las instancias de evaluación existentes representan una herramienta importante para acceder a información importante en torno a la ejecución del programa”.

De acuerdo a lo expuesto en el gráfico N° 28 se observa que en ambos años existe una misma tendencia en torno a las respuestas. La mayoría de los profesionales considera que las instancias de evaluación existentes no son una herramienta relevante para obtener información de la ejecución del programa, alcanzando altos porcentajes, en el año 2014 se obtiene un 70% y en el año 2015 se presenta un alza llegando al 75%. En contraposición la opción “si” obtiene bajos niveles de porcentaje con un 10% en el año 2014 y un 16,6% en el año actual.

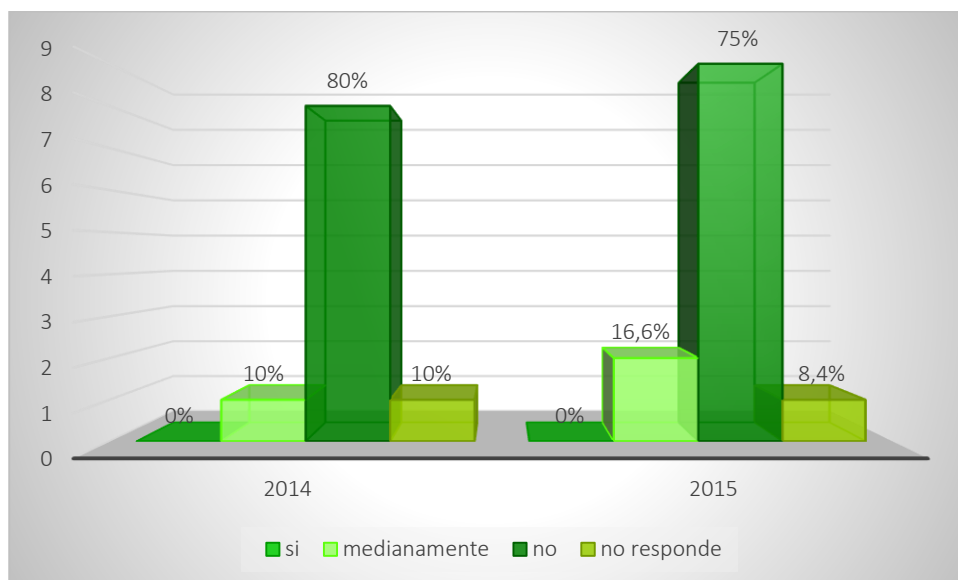
**GRÁFICO N° 28: Distribución de las respuestas en torno al estándar 3.7**

*Fuente: Elaboración Equipo Seminarista 2015 en base a datos recolectados.*

**Estándar asociado:** “3.8 Al menos el 50% de los profesionales de la unidad considera que las instancias de análisis y reflexión existentes permiten introducir mejoras relevantes para el funcionamiento del programa”.

Según lo expuesto en el gráfico N° 29 la mayoría de los profesionales consideran que las instancias de análisis y reflexión existentes no permiten introducir mejoras relevantes al programa. Esto se observa con altos niveles de porcentajes en ambos años, donde se obtiene en el año 2014 un 80% del total y en el año 2015 un 75%, en este último año se evidencia una baja de un 5% pero continua siendo la cifra más alta y representativa.

Otro aspecto importante a destacar es que tanto en el año 2014 como 2015 se obtiene un 0% en la opción “si”. Evidenciando de esta forma y reafirmando lo anteriormente expuesto, que las instancias no son las adecuadas para producir e introducir cambios en el funcionamiento del programa.

**GRÁFICO N° 29: Distribución de las respuestas en torno al estándar 3.8**

*Fuente: Elaboración Equipo Seminarista 2015 en base a datos recolectados.*

Estos resultados se sustentan con el relato de la siguiente entrevista.

*“Yo creo que es fundamental que todos los equipos de trabajo tengan reuniones técnicas, no solamente para la ejecución de los talleres sino para el quehacer profesional permanente, ahora limitado en este programa, obviamente que deberíamos tener mayor tiempo y dedicarnos jornadas, días específicos, a ver técnicamente la ejecución del mismo, porque a mí me parece muy interesante que hoy en día exista este programa como oferta programática dentro de la institución, me parece muy interesante, muy bueno, favorable, pero claro obviamente que deberíamos tener más reuniones, información y dedicación al mismo para ir mejorándolo.”*

**Extracto Entrevista Semi-estructurada complementaria  
C10 - PS.INT.1415**

De todos estos datos presentados se concluye que, la principal causa que puede sustentar las percepciones negativas en el equipo de profesionales, radica en que, como se planteó anteriormente, actualmente el programa no cuenta con instancias de evaluación o reflexión, que permitan a este equipo analizar los procesos que se desarrollan, reflexionar e identificar las dificultades que se les presenta en el quehacer profesional cotidiano, y de esa forma lograr introducir mejoras atingentes a la implementación de este gran programa.



## CAPÍTULO V:

Juicios Evaluativos,  
Orientaciones a la mejora  
y Conclusiones

## 1. PRESENTACIÓN

Una parte fundamental en un proceso de Evaluación es el establecimiento de los “juicios evaluativos”. Con la información ya recolectada, y el análisis ya realizado, se pretende, mediante tablas resúmenes de los resultados obtenidos y síntesis de los relatos recolectados, proceder a establecer los juicios evaluativos que se configuran desde el Equipo Seminarista.

Complementario a dichos juicios se presentarán orientaciones relacionadas a cada proceso y a cada función que permitan introducir mejoras en los aspectos evaluados, para finalizar este capítulo con las conclusiones que el Equipo Seminarista establece en base al proceso de evaluación que se ha desarrollado, abordando los aspectos teóricos y metodológicos que guiaron el actuar que tiene como resultado este Seminario de Título.

## 2. JUICIOS EVALUATIVOS

La modalidad en la que se procederá a establecer los Juicios Evaluativos hace alusión a la división general con la que se ha abordado la temática, entendiendo que el proceso administrativo se constituye de ciertas funciones principales, las cuales guiarán la segmentación de dicho proceso.

### 2.1. Juicios Evaluativos en torno a la Función de Organización

La función de organización consiste en determinar las actividades específicas necesarias para alcanzar los objetivos planeados; agrupar las actividades en una estructura lógica; y encargar las actividades a puestos y personas específicas (Chiavenato, 2014)<sup>39</sup>.

Es así como, aplicando dicha definición a la realidad del “Programa de Prestaciones de Reinserción Social”, implementado por el Área Técnica Local del Complejo Penitenciario de Valparaíso, se logra identificar los siguientes aspectos, enmarcados en la función de organización:

---

<sup>39</sup> Chiavenato, Op. Cit., p. 60

- La Gestión de los Recursos, tanto humanos como materiales, necesarios para la implementación del programa.
- La estructuración y planificación local de las actividades que permitirán implementar el programa en concordancia con los lineamientos generales.

**TABLA N° 18: Resumen de resultados – Función de Organización**

ESTÁNDAR	RESULTADO
1.1 Al menos el 50% de los profesionales de la unidad considera que el/la encargado/a local del programa cumple con requisitos básicos, como conocimiento del programa, desempeño en torno a las labores específicas de éste, capacidad de liderazgo, entre otras, para desarrollar dicha función.	Los resultados favorables obtenidos en el año 2014 alcanzan el 60% y en el año 2015 un 50%, lo que se traduce en una valoración que solo alcanza el rango de <b>suficiente</b> .
1.2 Al menos el 50% de los profesionales de la unidad considera que el recurso humano con el que se cuenta permite desarrollar las funciones de gestor/a de caso y las de interventor/a en concordancia con los objetivos del programa.	<p>En relación a la función de Gestor/a de Caso, los resultados obtenidos en el año 2014 registran un 10% y en el año 2015 un 8,3% en respuestas favorables, consiguiendo una valoración que se ubica en el rango de <b>insuficiente</b>.</p> <p>En relación al rol de Interventor/a, los resultados obtenidos en el año 2014 alcanzan un 10% y en el año 2015 un 8,3% en respuestas favorables, obteniendo una valoración que se ubica en el rango de <b>insuficiente</b>.</p>
1.3 Al menos el 50% de los profesionales de la unidad considera que la elección como gestor/a de caso o de interventor/a se realiza considerando la carga laboral del recurso humano de esta.	En relación a la función de Gestor/a de Caso las cifras obtenidas en el año 2014 y 2015 adquieren un 0% de respuestas favorables, obteniendo una valoración que se ubica en el rango de <b>insuficiente</b> .

	En relación con el rol de interventor/a, los datos obtenidos en ambos años corresponden a un 0% de respuestas favorables, lo que se considera una valoración que se ubica en el rango de <b>insuficiente</b> .
1.4 Al menos el 50% de los profesionales de la unidad considera que los recursos institucionales necesarios para el desarrollo de la intervención han sido gestionados en conformidad a la necesidad.	De acuerdo a los resultados obtenidos en el año 2014 y 2015, los cuales son de un 0% de respuestas favorables, se considera una valoración que se ubica en el rango de <b>insuficiente</b> .
1.5 Al menos el 50% de los profesionales de la unidad considera que la planificación de las actividades entregadas al inicio del año laboral permite alcanzar los objetivos del programa.	Los resultados obtenidos en ambos años corresponden a un 0% de respuestas favorables, por lo tanto se considera una valoración que se ubica en el rango de <b>insuficiente</b> .
1.6 Al menos el 50% de los profesionales de la unidad considera que las medidas relacionadas a la organización del programa permiten el desarrollo y el cumplimiento de los objetivos en concordancia con lo establecido en los lineamientos centrales.	En los años 2014 y 2015 se alcanzan cifras de un 0% de respuestas favorables, obteniendo una valoración que se ubica en el rango de <b>insuficiente</b> .

En cuanto a la gestión de los recursos, humanos como institucionales, la elección del encargado/a local del programa, no registra un proceso estandarizado de selección de el/la profesional que deberá desempeñar dichas funciones, es decir, no existen requisitos básicos con los que deba cumplir la persona que asumirá dicha labor. Esto, desde un punto de vista de equidad laboral es considerable como una política de acción favorable, ya que parte de la consideración base que cualquier profesional puede y/o podría asumir dicha función, sin discriminación previa. Sin embargo, en los mismos relatos de los profesionales entrevistados en profundidad, se logra reflejar bastantes deficiencias relacionadas a este aspecto. De partida que no ha

existido una capacitación específica sobre los mecanismos y lineamientos entre los que deberá moverse dicho/a encargado/a con el fin de administrarlo de manera efectiva. A eso se le suma una desvalorización existente frente a esta figura, ya que, a consideración de la encargada del programa durante este año, las labores que ella desempeña corresponden a las de un apoyo administrativo solamente, puesto que en la realidad la única atribución que tiene es la de administrar la planilla de registro y la asignación de población a Gestores/as de caso e Interventores/as, pero no cuenta con la posibilidad de ejercer mecanismos de monitoreo de las actividades que se desarrollan, o de exigir el cumplimiento de los plazos estipulados para ejecutar ciertas actividades. Es así como los resultados obtenidos tras la aplicación del instrumento de recolección de la información, dan cuenta que la percepción que posee el equipo profesional frente a dicho aspecto no logra alcanzar un óptimo deseable, logrando en cada año superar escuetamente el mínimo aceptable, alcanzando, de manera general el rango de **suficiente**.

En relación con el recurso humano con el que cuenta el Área Técnica, los relatos obtenidos dan cuenta de la necesidad de sumar a más profesionales, de un déficit de trabajadores y trabajadores, y un equipo profesional bajo el nivel necesario para implementar el programa. Esto, sumado a datos cuantitativos en relación a la percepción que tiene el equipo de profesionales deriva en resultados bastante negativos, puesto que no logra superar, en ninguna de las funciones, ni en ninguno de los años considerados en este trabajo de título, el 10% de respuestas favorables, quedando bastante debajo del mínimo aceptable, y alcanzando por defecto el rango de **insuficiente**.

En lo que respecta a la asignación de las funciones de Gestor/a de Caso o Interventor/a al equipo de profesionales, los relatos dan cuenta que, debido a la insuficiencia de profesionales que experimenta el Área Técnica actualmente es muy difícil asignar estas funciones en razón de la carga laboral que cada profesional posee, entendiéndose que aparte de las labores que cumple en el programa, cada profesional debe hacerse cargo de un módulo en específico, y ejecutar actividades correspondientes a otros programas. Cabe señalar también, que los relatos recolectados dan cuenta de grados de participación amplios que entrega el Jefe Técnico a los y las profesionales en relación a este aspecto, ya que la función a desempeñar no es asignada, sino

que cada quien la escoge por voluntad propia, pudiendo considerar preferencias y habilidades que posee. Sin embargo, volviendo al tema de la función versus carga laboral, los resultados cuantitativos nos entregan información determinante, registrándose en la tabla resumen anterior que el porcentaje de respuestas favorables corresponde al 0%, alcanzando la percepción de la población encuestada un rango **insuficiente**, totalmente negativo, y ampliamente por debajo del mínimo aceptable.

En cuanto a la gestión de los recursos institucionales, la situación no es muy diferente a lo planteado anteriormente, sin embargo, aquí la problemática se centra, claramente, en el estamento que ejerce la jerarquía al interior de la institución. Los relatos de los y las entrevistados/as dan cuenta que los recursos materiales son gestionados de mejor manera y que se encuentran a disponibilidad, no obstante, lo que tiene que ver con espacios físicos es lo que viene a producir mayores problemas para el equipo profesional, puesto que se dificulta mucho poder contar con un espacio fijo para poder realizar las intervenciones, la unidad actualmente no cuenta con un lugar propio para poder implementar las acciones dirigidas a la intervención que considera el programa, lo que deriva en que la percepción que manifiestan los/las profesionales encuestados sea negativa, sin presentar respuestas favorables en este ítem, alcanzando por defecto, una vez más, el rango de **insuficiente**, por debajo del mínimo aceptable establecido por el Equipo Seminarista.

Ligado a la planificación local que se estructura a principio de año, y su relación con el cumplimiento de los objetivos del programa, los relatos que se obtienen dan cuenta de una injerencia muy baja, o bien de un trabajo en equipo prácticamente inexistente, ya que de manera general, la planificación de cada programa que ejecutan los/las profesionales del Área Técnica la realiza cada encargado/a, lo que rápidamente permite inferir que no existen instancias en que el equipo profesional pueda reunirse y aportar con sus consideraciones para estructurar las actividades que debiesen llevar al cumplimiento de los objetivos del programa. Es así como desde el enfoque cuantitativo, una vez más, las respuestas favorables alcanzan el 0% en relación al total de encuestados/as, ubicándose por defecto en el rango de **insuficiente**.

Todo lo anterior deriva en que la percepción que posee el equipo de profesionales con respecto a las medidas adoptadas en razón de la

organización del programa sea negativa, registrándose una vez más un 0% de respuestas favorables, con un rango claro de **insuficiencia**, lo que desde una visión general de los resultados relacionados a la función de organización, da cuenta de la existencia de solo un estándar que alcanza el mínimo aceptable, y por consecuencia el rango de suficiente, correspondiente a los requisitos con los que cuenta el/la profesional que se encuentra a cargo del programa. Los demás estándares se ubican todos por debajo del mínimo aceptable, lo que da cuenta de una percepción negativa de parte del equipo profesional en cuanto al desarrollo de la función de organización por parte de la Jefatura Técnica, teniendo así que la gestión de los recursos, ya sean humanos o materiales, y la planificación y estructuración de las actividades a ejecutar en el año no se están desarrollando con estándares óptimos de efectividad. Es por esto que la conclusión a la que llega este Equipo Seminarista es que la evaluación de los procesos administrativos ligados a la función de organización adquiere un carácter de **desempeño inefectivo**.

## 2.2. Juicios Evaluativos en torno a la Función de Dirección

La función de dirección se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores de todos los niveles de la organización y sus respectivos subordinados, para que de esta manera la planeación y la organización sean eficientes (Chiavenato, 2014)<sup>40</sup>.

Es así como, aplicando dicha definición a la realidad del Programa anteriormente mencionado, se logra identificar los siguientes aspectos, enmarcados en la función de dirección:

- Focalización de la población del programa.
- La asignación de tareas a los profesionales que ejecutan labores en el marco del programa.
- La comunicación entre encargado/a y equipo profesional.

---

<sup>40</sup> Ibid, p. 133.

**TABLA N° 19: Resumen de resultados – Función de Dirección**

ESTÁNDAR	RESULTADO
2.1 Al menos el 50% de los profesionales de la unidad considera que el proceso de focalización de la población objetivo se hace conforme a los criterios establecidos en los lineamientos centrales del programa.	Los resultados obtenidos en el año 2014 alcanzan un 30% de respuestas favorables, obteniendo una valoración que se ubica en el rango de insuficiente. Mientras que en el año 2015 un 50%, lo que se considera una valoración que se ubica en el rango de <b>suficiente</b> .
2.2 Al menos el 50% de los profesionales de la unidad considera que los mecanismos de focalización permiten ingresar a internos o internas en razón de los objetivos planteados por el programa.	En el año 2014 se obtuvo un porcentaje de un 20% y en el año 2015 un 25% de respuestas favorables, por lo tanto la valoración se ubica en el rango de <b>insuficiente</b> .
2.3 Al menos el 50% de los profesionales de la unidad considera que la asignación de población individualizada a los/as Gestores/as de caso y/o interventores/as se realiza teniendo en consideración su carga laboral.	<p>En relación a la función de Gestor/a de Caso y de acuerdo a los resultados conseguidos en el año 2014 se obtuvo un 0% y en 2015 un 8% de respuestas favorables, lo que se valoriza en el rango de <b>insuficiente</b>.</p> <p>En relación al rol de interventor/a los resultados obtenidos en el año 2014 corresponden a un 0% y en el año 2015 a un 8% de respuestas favorables, valoración que se considera en el rango de <b>insuficiente</b>.</p>
2.4 Al menos el 50% de los profesionales de la unidad considera que los plazos establecidos para la creación de los planes de intervención individual permiten considerar soluciones adecuadas	Según los resultados alcanzados en el año 2014 con un 30% y en el 2015 con un 42% de respuestas favorables, se valoriza en el rango de <b>insuficiente</b> .

para las problemáticas y/o necesidades identificadas.	
2.5 Al menos el 50% de los profesionales de la unidad considera que los plazos establecidos para ejecutar los seguimientos en razón de los planes de intervención individual permiten dar cuenta de un avance real de lo planificado.	Los resultados obtenidos en el año 2014 corresponden a un 30% y en el año 2015 a un 25% de respuestas favorables, lo que se considera como una valoración en el rango de <b>insuficiente</b> .
2.6 Al menos el 50% de los profesionales de la unidad considera que los plazos establecidos para la ejecución del proceso de intervención permite alcanzar las metas en razón de los lineamientos establecidos por el programa.	Los resultados alcanzados en el año 2014 corresponden a un 10% y en año 2015 a un 25% de respuestas favorables, logrando una valoración en el rango de <b>insuficiente</b> .
2.7 Al menos el 50% de los profesionales de la unidad considera que la comunicación con el/la encargado/a del programa es constante y accesible.	Las cifras obtenidas en el año 2014 es de un 50% y en el 2015 un 60% de respuestas favorables, por lo tanto alcanzan una valoración en el rango de <b>suficiente</b> .
2.8 Al menos el 50% de los profesionales de la unidad considera que los canales de comunicación existentes permiten desarrollar una comunicación fluida y constante.	En el año 2014 se obtiene una cifra del 40% de respuestas favorables, lo que se considera una valoración en el rango de insuficiente. Sin embargo, en el año 2015 se obtiene un 50% de respuestas favorables, alcanzando una valoración en el rango de <b>suficiente</b> .
2.9 Al menos el 50% de los profesionales de la unidad considera que los procesos de comunicación con el/la encargado/a del programa se desarrollan de manera efectiva.	De acuerdo a los resultados obtenidos en el año 2014, en donde llegan a un 30% de respuestas favorables, por lo que tienen una valoración en el rango de insuficiente. Mientras que en el año

	2015 alcanzan un 50% de respuestas favorables, obteniendo una valoración en el rango de <b>suficiente</b> .
--	---

En relación a los procesos de focalización con los que cuenta el programa, los relatos comunicados por los/las profesionales entrevistados/as, dan cuenta de varios aspectos. Por un lado, a nivel de jefatura existe una incertidumbre sobre el número exacto de población a la que se debe intervenir, según el relato de la profesional que se encuentra a cargo del programa durante este año. A eso se le suma que durante el 2015 el Programa de Reinserción Social dependiente directamente del Ministerio del Interior, materializado hasta el momento en el módulo 109, amplió su cobertura, agregando un nuevo módulo a su quehacer profesional, el módulo 113. Esto influye directamente en la focalización del Programa de Reinserción Social que ejecuta el Área Técnica ya que la población objetivo se ve captada por la versión ministerial del programa, el cual se encuentra mucho más estructurado y focalizado en la misión, aparte de contar con mayores recursos. Esto deriva en que el Área Técnica deba incluir en la población diagnóstica a internos e internas que, en gran parte de los casos, no cuenta con un estado de motivación al cambio adecuado para que la intervención sea fructífera, ubicándose muchos en un estado pre-contemplativo en que la intervención se configura única y exclusivamente como la oportunidad de salir del módulo. Esto deriva en que los resultados cuantitativos registren que, en razón del cumplimiento de los criterios para la focalización, durante este año se alcance un rango de **suficiente**, sobre el mínimo aceptable, pero que, en torno al ingreso de internos/as en razón del cumplimiento de los objetivos del programa, la percepción sea más negativa, alcanzando durante este año el 25% de respuestas favorables, en rango **insuficiente**, y por debajo del mínimo aceptable.

En cuanto a la asignación de tareas, es necesario precisar que este aspecto considera variados ítems a través de los cuales se intentó recolectar información. En relación a la población individualizada que le es asignada a cada profesional, el relato de los/las entrevistados/as apunta hacia una condición de igualdad, ya que a cada gestor/a de caso se le asignan la misma cantidad de internos/as con las que deberá trabajar, mientras que a las

interventoras se les asigna una misma cantidad de talleres con integrantes en un promedio similar, con el fin que ninguno/a quede con más carga que otro/a profesional. Sin embargo, teniendo en cuenta la carga laboral, la percepción de la población encuestada sigue siendo negativa, alcanzando el rango de **insuficiente**, con valores de respuestas favorables muy por debajo del mínimo aceptable. Con respecto a los plazos establecidos para la confección del plan de intervención individual y la ejecución del seguimiento a dicho plan, los relatos dan cuenta de una utilidad para llevar un orden y una constancia en los procesos, pero que en realidad no configuran una instancia de acompañamiento real entre gestor/a – interno/a, por lo que en aspectos cuantitativos, la situación no escapa mucho de la realidad general, con valores por debajo del mínimo aceptable, alcanzando el rasgo de **insuficiente**. La misma situación se presenta con los tiempos destinados para la intervención, ya que en razón de todas las dificultades que se presentan para poder ejecutar dicho proceso, dos años, que corresponden al tiempo máximo al que puede estar el/la interno/a en el programa, no se configuran como el tiempo ideal para ejecutar los planes de intervención, por lo que desde el punto de vista cuantitativo, alcanza también el rasgo de **insuficiente**.

Por último, ligado al proceso comunicativo entre encargado/a de programa y el equipo profesional, los relatos dan cuenta de un panorama un poco más favorable, estableciendo que en la mayoría de los casos, ya sea en el 2014 como en el 2015, la comunicación con el/la encargado/a se ha dado de manera continua y estable, sin mayores problemas, mostrándose una mejora en las relaciones entre los miembros del equipo profesional a medida que ha pasado el tiempo alcanzando para este año el rango de **suficiente**, con valores por sobre el mínimo aceptable.

Teniendo en consideración los resultados relacionados a la función de dirección, se visualiza un panorama un poco más alentador, con estándares que al presente año han logrado alcanzar el rango de suficiente en temas relacionados a la focalización de la población y al desarrollo de los procesos comunicativos entre el/la encargado/a del programa y el equipo de profesionales, alcanzado así cuatro estándares el mínimo aceptable. Sin embargo, es necesario precisar la importancia de invertir esfuerzos en mejorar aspectos relacionados a la asignación de la población a intervenir, que actualmente solo se efectúa en razón del criterio de igualdad, sin considerar la

carga laboral de cada gestor/a e interventor/a, así como en temas relacionados a los plazos para la construcción y aplicación de ciertos instrumentos, puesto que en varios casos se manifiesta que estos no permiten dar cuenta de una información real con respecto a lo que se pretende abordar. Es por esto que la conclusión a la que llega este Equipo Seminarista es que la evaluación de los procesos administrativos ligados a la dirección adquiere un carácter de **desempeño inefectivo**, pero en vías de mejora, ya que la percepción manifestada por el equipo de profesionales del Área Técnica, deja entrever que actualmente se vive un proceso de cambio hacia condiciones mejores.

### 2.3. Juicios Evaluativos en torno a la Función de Control

La función de control tiene como finalidad asegurar que los resultados de lo que ha sido planeado, organizado y dirigido se ciñan lo más posible a los objetivos establecidos previamente. El control es fundamentalmente un proceso que guía la actividad que se desarrolla hacia un fin determinado con anterioridad. (Chiavenato, 2014)<sup>41</sup>.

Es así como, aplicando dicha definición a la realidad del Programa anteriormente mencionado, se logra identificar los siguientes aspectos, enmarcados en esta función:

- Estándares de logro del programa.
- El monitoreo de las actividades que se ejecutan en el marco del programa.
- Las instancias de reflexión y evaluación que se desarrollan con el equipo profesional.

**TABLA N° 20: Resumen de resultados – Función de Control**

ESTÁNDAR	RESULTADO
3.1 Al menos el 50% de los profesionales de la unidad considera que los estándares de logro o cumplimiento de objetivos se encuentran clarificados y se	Los resultados obtenidos en el año 2014 alcanzan un 20% y en el 2015 un 17% de respuestas favorables, lo que se considera una valoración en el rango de <b>insuficiente</b> .

<sup>41</sup> Ibid, p. 138.

relacionan con las funciones encomendadas.	
3.2 Al menos el 50% de los profesionales de la unidad considera que los estándares de logro y cumplimiento de objetivos permiten ejercer el control en la ejecución del programa.	Las cifras logradas en ambos años obtienen un 0% de respuestas favorables, por lo tanto tienen una valoración en el rango de <b>insuficiente</b> .
3.3 Al menos el 50% de los profesionales de la unidad considera que los mecanismos de monitoreo establecidos permiten obtener información adecuada en razón de la ejecución del programa.	En los años 2014 y 2015 se adquiere una cifra del 0% de respuestas favorables, obteniendo una valoración en el rango de <b>insuficiente</b> .
3.4 Al menos el 50% de los profesionales de la unidad considera que los mecanismos de monitoreo establecidos permiten obtener información importante y relevante en torno a la ejecución del programa y el control del mismo.	De acuerdo a los resultados obtenidos en ambos años, los cuales son de un 0% de respuestas favorables, se considera una valoración en el rango de <b>insuficiente</b> .
3.5 Al menos el 50% de los profesionales de la unidad considera que las instancias de evaluación existentes se adecúan a la ejecución del programa.	En el año 2014 se obtiene un porcentaje de 10% y en el año 2015 un porcentaje del 25% de respuestas favorables, lo que se considera una valoración en el rango de <b>insuficiente</b> .
3.6 Al menos el 50% de los profesionales de la unidad considera que las instancias de análisis y reflexión existentes se realizan en los momentos oportunos para poder introducir mejoras en la ejecución del programa.	Los resultados muestran en ambos años un porcentaje del 0% de respuestas favorables, por lo que la valoración se considera en el rango de <b>insuficiente</b> .
3.7 Al menos el 50% de los profesionales de la unidad considera	Los porcentajes alcanzados en el año 2014 llegan al 10% y en el año

que las instancias de evaluación existentes representan una herramienta importante para acceder a información importante en torno a la ejecución del programa.	2015 al 17% de respuestas favorables. La valoración se configura en el rango de <b>insuficiente</b> .
3.8 Al menos el 50% de los profesionales de la unidad considera que las instancias de análisis y reflexión existentes permiten introducir mejoras relevantes para el funcionamiento del programa.	Las cifras de los años 2014 y 2015 obtienen un 0% de respuestas favorables, lo que se traduce en una valoración en el rango de <b>insuficiente</b> .

En cuanto a los estándares de logro, los relatos recolectados permiten establecer una nula presencia de dichos componentes en el programa a nivel general. Si bien, cada taller tiene sus indicadores, el programa, en su génesis, no indica cuales serían estos componentes mediante los que el equipo profesional, el/la encargado/a del programa, o el Jefe/a de la unidad debiesen establecer las evaluaciones y ejercer el control en el proceso de implementación. A esto se le suma que, los pocos insumos con los que cuenta el equipo profesional en este aspecto son difusos, se plantea incluso que a medida que ha pasado el tiempo el mismo equipo ha logrado clarificar ciertos aspectos y unificar criterios entre ellos, ya que en la mayoría de los casos, terminaba siendo cada profesional el/la que establecía sus propios estándares de medición. Desde el punto de vista cuantitativo, los datos recolectados dan cuenta de una situación bastante desfavorable, registrándose una percepción negativa de la población encuestada tanto en torno a la existencia, claridad y utilidad de dichos estándares, alcanzando solo el rango de **insuficiente**, con valores notablemente bajo el mínimo aceptable.

En relación al monitoreo en la ejecución de las actividades enmarcadas en el programa, los relatos dan cuenta, nuevamente, de la inexistencia de instancias en que se monitoree el desarrollo de éste, o que el equipo de profesionales pueda reunirse a establecer evaluaciones en torno a los procesos, de hecho uno de los relatos presentados en el capítulo de análisis plantea claramente que no se han visto nunca instancias de evaluación, o que alguien evalúe los procesos. Esto, sumado a los datos cuantitativos, dan cuenta de una percepción claramente negativa desde el equipo de

profesionales en torno a este aspecto, ya que en los dos ítems relacionados al monitoreo los resultados obtenidos se ubicaron bajo el mínimo aceptable, presentando ambos un 0% de respuestas favorables, alcanzando por defecto el rango de **insuficiente**.

Por último, en torno a las instancias de evaluación y reflexión, los relatos de los/las entrevistados/as en profundidad dan cuenta de la inexistencia de dichas instancias, manifestando que se consideran y visualizan como instancias importantes de alcanzar, pero que como equipo presentan este déficit, que no tiene origen en actitudes desinteresadas o de voluntad, sino que en la carga laboral que estos presentan, la que impide que, como equipo de profesionales, logren reunirse con cierta periodicidad y dedicarle tiempo, un día entero o jornadas de trabajo para poder reflexionar sobre la implementación del programa, para poder analizar los aspectos positivos y negativos, y así poder establecer evaluaciones que permitan introducir mejoras al programa, siendo éste el resultado que se configura con mayor importancia al momento de fundamentar la existencia del presente Seminario de Título. Es por lo anterior que los datos cuantitativos recolectados en torno a este aspecto, que se materializan en cuatro estándares, dan cuenta de resultados favorables por debajo del mínimo aceptable en su totalidad, alcanzando por defecto el rango de **insuficiente**.

Es por lo anterior que se puede concluir, en torno a la función de control, que es en este aspecto donde se presentan los resultados más negativos de toda la evaluación. La mayoría de los estándares tienen un 0% de respuestas favorables las que se sustentan en la inexistencia de instancias de monitoreo, de reflexión y de evaluación, así como de los insumos que podrían permitir desarrollar estos procesos. Actualmente, el equipo de profesionales del Área Técnica no cuenta con instancias en las que se pueda visualizar cuales son las principales dificultades asociadas a la ejecución del programa, no cuenta con instancias de reflexión que permiten encontrar soluciones efectivas para continuar con la implementación de manera óptima, pero por sobre todo, no existen instancias de monitoreo en que un/a directivo/a supervise el correcto desarrollo de las actividades encomendadas, lo que para un Programa de Acción Social es sumamente nocivo ya que no existen insumos que puedan configurarse como herramientas para introducir mejoras. Es por esto que la conclusión a la que llega este Equipo Seminarista es que la evaluación de los

procesos administrativos ligados a la función de control adquiere un carácter de **desempeño totalmente ineficaz**, que necesita con urgencia la introducción de mejoras que permitan el desarrollo correcto de procesos asociados a esta función.

### **3. ORIENTACIONES A LA MEJORA**

Tras el proceso de evaluación realizado en torno a los procesos administrativos que se ejecutan en el marco del “Programa de Prestaciones de Reinserción Social para Personas Privadas de Libertad”, se considera pertinente presentar las siguientes orientaciones que podrían introducirse como mejoras en dicho programa.

#### **3.1. En relación a la Función de Organización**

La figura de el/la encargado local del programa necesita potenciarse. En primer lugar es necesario capacitar en profundidad a quien se encargará de tomar dicha responsabilidad, puesto que en consideraciones generales, el programa es relativamente nuevo, ya que comienza a implementarse recién el año 2012 y en modalidades mucho más básicas en las que se implementa hoy. También es necesario dotarle de ciertas atribuciones, con el fin de que sea éste/a quien se encargue de monitorear y ejercer el control en la implementación del programa, con el fin de establecer el contacto directo entre el equipo de profesionales y el/la encargado/a.

Es necesario, también, contar con mayor recurso humano para poder desarrollar las funciones de Gestor/a de Caso e Interventor/a. En la mayoría de los relatos obtenidos se identifica que el recurso humano con el que cuenta la unidad no es el suficiente para implementar el programa de manera efectiva, puesto que los/las profesionales deben hacer coincidir las labores propias del programa con las demás que establece la naturaleza de su cargo, como atender módulos y confeccionar informes para beneficios, lo que dice directa relación con el tema de la carga profesional, la cual, por priorizar el principio de igualdad de condiciones, no se considera al momento de asignar funciones.

Gestionar los recursos institucionales necesarios para la implementación del programa y el desarrollo de este, se hacen aún más necesarios para implementar el programa en concordancia con sus lineamientos generales. Poder contar con una sala estable para realizar los procesos de intervención agilizaría dichas instancias y permitiría dar cumplimiento a los planes de intervención establecidos. Sin embargo, se hace el alcance que contar con este espacio se relaciona con una facultad que, en gran parte, escapa de las manos de la jefatura de la unidad, ya que la jerarquía y el control general se encuentra en manos de Gendarmería de Chile, siendo ellos los encargados de proveer los recursos y asegurar la efectiva implementación de los procesos de rehabilitación social.

Por último, se considera necesario mejorar las instancias de planificación de las actividades a comienzo de año, ya que hasta el momento es cada encargado/a de programa quien tiene la función de planificar las actividades. Para ello se propone realizar una jornada de planificación en la que cada miembro del equipo profesional pueda aportar con sus consideraciones con el fin de enriquecer esta instancia, desde un enfoque personal y profesional.

### **3.2. En relación a la Función de Dirección**

En cuanto a la focalización de la población, se vuelve necesario establecer acuerdos con el equipo profesional del Programa Ministerial, ya que hasta el momento están apuntando a la misma población, en cuanto a lo que los criterios centrales establecen, lo que ha derivado en que en el último tiempo se han ingresado internos/as en un estado de motivación al cambio inadecuado para la intervención, optando por cubrir las plazas que se exigen más que por desarrollar procesos de intervención efectivos.

El recurso humano nuevamente se posiciona como un aspecto a considerar, ya que, al no contar con la cantidad de profesionales necesarios para la implementación, se produce una sobrecarga laboral en el equipo profesional, ya que un/a Gestor/a de Caso se ve en la obligación de asumir una gran cantidad de casos, así mismo con los/as Interventores/as.

De los relatos obtenidos, también se obtiene que es necesario aumentar los plazos de intervención y permanencia en el programa, puesto que en las condiciones en las que éste se implementa, dos años no son suficientes para ejecutar el plan de intervención en su totalidad. Así mismo, es necesario mejorar el proceso de seguimiento de la intervención, puesto que los aspectos que consideran solo se posicionan como un acompañamiento que en la realidad no da cuenta del avance en el proceso de intervención psicosocial.

### **3.3. En relación a la Función de Control**

Los estándares de logro son el insumo base para poder ejecutar el monitoreo y el control de un programa. El programa en evaluación, actualmente, no cuenta con estándares de logro generales, por lo que en esta situación se visualiza la necesidad que el equipo profesional se encargue de establecer, de manera unificada, los estándares que delimitaran la obtención del logro a nivel local.

Es importante desarrollar mecanismos de monitoreo en la ejecución del programa, debido a que actualmente no existen, y esto se relaciona directamente a que el/la encargado/a del programa no posee las atribuciones para ejecutar estos procesos, que son de suma importancia para poder introducir mejoras que aumenten el nivel de calidad con la que se ejecutan las actividades.

Por último, y en directa relación con los puntos anteriores, se hace necesario crear instancias de evaluación y reflexión que actualmente no existen, y que en síntesis se configuran como un proceso secuencial y de orden lógico, si no existen estándares de medición no se puede ejercer monitoreo y control sobre el programa, y sin monitoreo no se dan las condiciones para establecer instancias de reflexión y análisis, las cuales una vez más se posicionan con relevante importancia para poder establecer análisis, síntesis y conclusiones que permitan introducir mejoras al programa.

## 4. CONCLUSIONES

A continuación, y a modo de finalización del proceso de Seminario de Título, se procede a establecer las conclusiones finales en torno al trabajo realizado.

### 4.1. En relación a aspectos teóricos

En cuanto a los aspectos teóricos utilizados en el presente Seminario de Título cabe hacer una diferenciación entre las teorías que apoyaron la contextualización del trabajo profesional que se realiza en la institución y que se aborda a través del programa que se encuentra en evaluación, y los referentes teóricos que se relacionan directamente con la temática de este trabajo de título.

Las teorías que apoyan la contextualización dicen relación con los conceptos de Criminología y de Reinserción Social. La Criminología en su rol de ciencia aplicada al estudio, el análisis y el tratamiento del delito y todos los aspectos asociados a este, entre ellos el delincuente, la víctima, la respuesta al delito y los mecanismos para abordar el fenómeno social. Desde este punto de vista se considera que el conocimiento de esta ciencia aporta a la comprensión de las principales funciones que cumplen los/as profesionales del Área Técnica del Complejo Penitenciario de Valparaíso, ya que las principales actividades que ellos/as ejecutan dicen relación con el delito, con la comprensión de este fenómeno social, el contacto directo con la figura de delincuente, la investigación de las causas que configuraron el o los delitos, y por sobre todo el tratamiento de este fenómeno social, apuntando en todo momento a la rehabilitación de dicho/a delincuente, por lo que ha el concepto de Criminología adopta total relevancia al momento de intentar contextualizar el trabajo profesional, configurándose como lo base de todo el quehacer de la unidad.

El concepto de Reinserción Social, dice relación con la función y el objetivo principal del programa con el que se ha trabajado durante el proceso de evaluación. Este hace alusión a un proceso sistemático que se inicia en cada persona al momento de ingresar al Centro Penitenciario, y finaliza

cuando éste retorna a su vida en libertad. Desde esta lógica permite entender a qué fin apuntan las políticas públicas que ha implementado el Ministerio del Interior con el fin de asegurar prestaciones que apunten a la rehabilitación de personas que han incurrido en delitos. Es en este sentido que el concepto aporta a la comprensión y contextualización del programa en cuestión, pero también del trabajo que realiza el equipo profesional del Área Técnica, complementándose directamente con el concepto anterior, y permitiendo ahondar en la labor principal que administra esta unidad.

Los referentes teóricos relacionados con la temática de este Seminario de Título, corresponden a los conceptos de Evaluación y Administración. El concepto de evaluación dice relación con el proceso de recogida de información, la cual deberá sistematizarse y analizarse con el fin de establecer juicios evaluativos que apunten a la introducción de mejoras en lo que se está evaluando, en este caso el “Programa de Prestaciones de Reinserción Social para Personas Privadas de Libertad”, representando un concepto fundamental en el presente trabajo, al posicionarse como la base metodológica de éste y fundamentando la existencia de cada capítulo que comprende el presente informe, cobrando así relevancia la comprensión básica de este concepto, sus tipologías y los modelos que guían el proceso.

El concepto de administración, hace alusión a un proceso sistemático compuesto por cuatro funciones (planificación, organización, dirección y control, las cuales forman el proceso administrativo) que se pone en marcha con el fin de alcanzar ciertos objetivos establecidos y estándares de desempeño efectivo. Los procesos administrativos constituyen el foco central de esta evaluación, por lo que conocer, desde un aspecto teórico, el concepto permite que quien revise este trabajo pueda entender la lógica metodológica con la que éste se desarrolla, y las variadas subdivisiones con las que se establecen estándares y categorías de análisis.

#### **4.2. En relación a aspectos metodológicos**

En cuanto a los aspectos metodológicos que sustentaron el presente Seminario de Título, cobra relevancia referirse a la naturaleza del trabajo y al modelo que lo sustenta.

La naturaleza del Seminario de Título dice relación con una **evaluación** del “Programa de Prestaciones de Reinserción Social para Personas Privadas de Libertad”. Ésta se fundamenta, principalmente, en la necesidad de la institución de contar con un documento concreto que diera cuenta de los aspectos positivos y negativos que logran identificarse en los últimos años de implementación de dicho programa, posicionándose como una elección atingente a lo solicitado.

El modelo que el equipo seminarista escoge para realizar esta evaluación es el **Modelo de Referentes Específicos**. Este modelo da cuenta de una mixtura entre un enfoque analítico y uno global de evaluación social, proveniente de enfoques cuantitativos y cualitativos, en sus respectivos casos. La utilización de este modelo permite, en primer lugar, centrar los esfuerzos en un foco específico: el funcionamiento, el cual tras las adaptaciones teórico-conceptuales correspondientes queda definido como procesos administrativos. A su vez, por la mixtura entre enfoques que posee por naturaleza, obliga a incluir en el diseño de evaluación, y en los procesos de recogida y análisis de la información aspectos correspondientes tanto al enfoque cuantitativo como cualitativo. Es esta la razón por la cual la recolección de datos se realiza a través de un cuestionario, técnica cuantitativa, pero también a través de entrevistas semi-estructuradas, que corresponden a una técnica de recolección cualitativa. El análisis de la información también incluye esta mixtura, desarrollándose a través de estándares de evaluación, en el caso de los datos cuantitativos, los cuales se agrupan por respuestas estandarizadas; y en categorías de evaluación, en el caso de la información obtenida mediante técnicas cualitativas, la cual se analiza mediante extractos relevantes de las entrevistas realizadas para entender la modalidad en que se desarrollan los procesos.

#### **4.3. En relación al proceso**

Por último, en relación al proceso mismo de Seminario de Título, los aspectos que se identifican para establecer las conclusiones correspondientes dicen relación al desarrollo del mismo, los aprendizajes personales obtenidos y los aprendizajes profesionales.

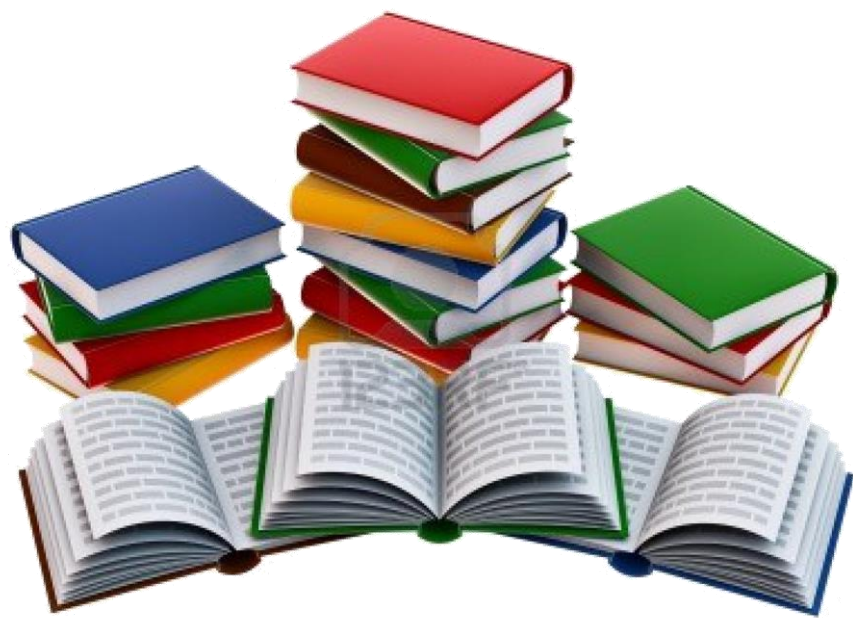
El proceso de Seminario de Título se desarrolla en las dependencias del Área Técnica Local del Complejo Penitenciario de Valparaíso, entre abril y octubre del presente año. Dicho proceso da cuenta de ciertas facilidades y dificultades presentadas en su implementación. Las principales facilidades se relacionan al contacto permanente con la población objeto, ya que por la naturaleza de la evaluación, el trabajo se desarrolla con los profesionales que son parte del programa quienes deben, por situación contractual, cumplir horario en la institución; el origen de este trabajo recae en una necesidad institucional, por ende no es algo ajeno a las jefaturas del programa, y tampoco al equipo profesional, ya que la necesidad de contar con un documento que dé cuenta sobre la implementación del programa, desde un enfoque administrativo, es reconocida por la mayoría de los y las integrantes de este equipo; y el tiempo prolongado con el que se cuenta para ejecutar el trabajo, ya que da la posibilidad de enfrentar con mayor holgura cada momento o cada fase del proceso, al contar con, aproximadamente, siete meses para ejecutarlo en su totalidad. Las dificultades identificadas por el equipo dicen relación a la sobrecarga laboral que posee cada profesional que es parte del programa en evaluación, lo que retrasó, en varias oportunidades, el desarrollo del proceso de recolección de la información, ya que la priorización se enfocaba en cumplir con las funciones propias de su trabajo, más que en responder el cuestionario o aceptar ser entrevistados/as; la burocracia natural del sistema, que impedía entrar con facilidad recursos tecnológicos necesarios para el trabajo, como computadores o la grabadora de audio; y el cambio del foco inicial de evaluación, ya que en las primeras reuniones del equipo con la jefatura del programa, se establece la necesidad de evaluar el impacto que había tenido éste en la población hasta el momento, sin embargo, tras varias conversaciones se llega a la conclusión que, por lo difuso que se encuentran los lineamientos generales, aun no se cuenta con los insumos necesarios para abordar este foco, produciéndose el cambio hacia los procesos administrativos.

Los aprendizajes personales que se obtienen de este proceso dicen relación, principalmente a la autorregulación en el trabajo, ya que es el mismo equipo el que va delimitando los plazos en los que deben ejecutarse los procesos y las actividades correspondientes, claramente enmarcados en un cronograma general del proceso de formación. El contacto con un equipo consolidado de profesionales, también aparece como un aprendizaje personal,

ya que implica el desarrollo y la aplicación de habilidades personales distintas a las que se utilizan en el contacto con internos/as o con otro tipo de población, manifestándose la necesidad de introducir esfuerzos para validarse como equipo ante el grupo de profesionales con amplia trayectoria.

Los aprendizajes profesionales que se adquieren de este proceso dicen relación con su naturaleza, con desarrollar por primera vez con mayor autonomía un trabajo del nivel que implica un Seminario de Título, sustentar teóricamente el trabajo, confeccionar un diseño metodológico, analizar la información, y establecer los juicios evaluativos y las orientaciones a la mejora correspondientes, proveen de un conocimiento profesional contundente y valioso, y que fundamenta la entrega de la Licenciatura al término de la carrera, ya que es el trabajo práctico el que aporta directamente al desarrollo profesional en el área de investigación, intervención o evaluación, según corresponda.

Es por esto que para el Equipo Seminarista éste proceso se configura como una experiencia significativa en cuanto a la posibilidad de llevar a la práctica los conocimientos adquiridos durante años de formación personal y profesional, así como de adquirir y desarrollar nuevas habilidades, nuevos conocimientos, nuevas experiencias de vida, pero por sobre todo nuevos intereses.



# BIBLIOGRAFÍA

## 1. LIBROS

Aguilera, D., V. Barría e Y. Plaza (2009) *Evaluación del Programa de habitabilidad Chile solidario en la Comuna del Viña del Mar*. Seminario de Título para optar al Grado Académico de Licenciado en Trabajo Social y el Título de Asistente Social. Valparaíso, Chile: Facultad de Derecho y Ciencias Sociales, Universidad de Valparaíso.

Briones, G. (2006) *Evaluación de Programas Sociales*. Editorial Trillas, 3ª Edición. Ciudad de México, México.

Chiavenato, I. (2014) *Introducción a la teoría general de la administración*. Editorial McGraw-Hill, 8ª edición. Ciudad de México, México.

Cohen, E. Y R. Franco (1992) *Evaluación de Proyectos Sociales*. Grupo Editorial siglo Veintiuno. Buenos Aires, Argentina.

Errazuriz, F. y J. Barceló (1874) *Código Penal de la República de Chile*. Santiago, Chile [Publicada en Diario Oficial: 12 de Noviembre de 1874].

García-Pablos de Molina, A. (2008) *Criminología: una introducción a sus fundamentos teóricos*. Editorial Lexis Nexis, 6ª edición. Santiago, Chile.

Gibson, J., J. Donelly y J. Ivancevich (2001) *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. Editorial McGraw-Hill, 10ª edición. Santiago, Chile.

Giddens, A. (2002) *Sociología*. Editorial Alianza, 4ª edición. Madrid, España.

Hernández Sampieri R., Fernández C., Baptista P. (2010) *Metodología de la Investigación*. Editorial McGraw-Hill, 5ª edición. Ciudad de México, México.

Olguín, T. y C. Velásquez (2009) *Internos en sistema semiabierto: otras formas de reinserción*. Seminario de Título para optar al Grado Académico de Licenciado en Trabajo Social y el Título de Asistente Social. Valparaíso, Chile: Facultad de Derecho y Ciencias Sociales, Universidad de Valparaíso.



Decreto Supremo N° 518. *Reglamento de Establecimientos Penitenciarios*. [En línea] 22 de Mayo de 1998. Santiago, Chile: 21 de Agosto de 1998. Recuperado en: <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=123280>

Departamento de Clasificación (2015) *Datos estadísticos en relación a la población penal*. Complejo Penitenciario de Valparaíso. Valparaíso, Chile.

Guzmán G. (2011) *“Jornada de Capacitación para profesionales de Áreas Técnicas, región de Valparaíso. Documento síntesis”*. Unidad de Prevención, División de Seguridad Pública, Ministerio del Interior y Seguridad Pública, Chile. Valparaíso, Chile.

Pantoja, R., C. Weinborn, G. Guzmán y A. Acevedo (2009) *Manual General “Programa de Intervención Psicosocial Especializado en factores de Riesgo dinámico*. Salviat Impresores. Santiago, Chile.

Perea, O. *Guía de Evaluación de Programas y Proyectos Sociales*. Plataforma de ONG “Acción Social”. Madrid, España.

Subdirección Técnica, Gendarmería de Chile (2015) *Orientaciones Técnicas 2015*. Ministerio de Justicia. Santiago, Chile.

Urquieta, M. (2013) *Apuntes de cátedra “Evaluación de Proyectos Sociales”*. Universidad de Valparaíso, Valparaíso, Chile.



# ANEXOS



FOLIO	
-------	--

## CUESTIONARIO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Estimado/a profesional:

Somos estudiantes de la Universidad de Valparaíso, que nos encontramos realizando nuestro Seminario de Título en razón de una Evaluación de los procesos administrativos desarrollados en el marco del Programa de Prestaciones de Reinserción Social para personas privadas de libertad, entre los años 2014 y 2015.

Para ello es prescindible conocer su experiencia como profesional miembro del equipo ejecutor de dicho programa, por lo que agradeceríamos que participara de este proceso de recolección de información, respondiendo este breve cuestionario.

Este cuestionario es totalmente confidencial, razón por la cual será de carácter anónimo, siendo el contenido de este utilizado únicamente para fines de la investigación, por lo que se agradece el contestar la totalidad de las preguntas con la mayor honestidad posible.

### Instrucciones:

- El cuestionario consta de diversos ítems, todos con un estándar general de respuestas cerradas, siendo estas:

<b>S</b>	<b>Si</b>
<b>M</b>	Medianamente
<b>N</b>	No

- Se deberá marcar con una X la alternativa escogida.
- No se debe poner el nombre, ya que el cuestionario es de carácter confidencial.
- La evaluación a realizarse engloba un espacio temporal de tres años, por lo que cada ítem deberá ser respondido en razón de una realidad correspondiente a cada año. En su defecto, cada ítem deberá contener tres respuestas distintas, acordes a los años especificados.

Usted desarrolla funciones como:

Rol Profesional	2014	2015
Gestor(a) de Caso		
Interventor(a)		

### PROCESOS DIRIGIDOS A LA ORGANIZACIÓN DEL PROGRAMA

ITEM	Opción	2014			2015		
		S	M	N	S	M	N
1.-	Considera ud. que su colega encargado/a del programa cumple con requisitos básicos como conocimiento del programa, desempeño en torno a las labores específicas de este, capacidad de liderazgo, entre otras						
2.-	Considera ud. que el recurso humano con el que cuenta el Área Técnica permite desarrollar las funciones de gestor de caso en concordancia con los objetivos del programa.						
3.-	Considera ud. que el recurso humano con el que cuenta el Área Técnica permite desarrollar las funciones de interventor en concordancia con los objetivos del programa.						
4.-	Considera ud. que la elección como gestor de caso se realiza considerando la carga laboral del recurso humano de la unidad.						
5.-	Considera ud. que la elección como interventor se realiza considerando la carga laboral del recurso humano de la unidad.						
6.-	Considera ud. que los recursos institucionales necesarios para el desarrollo de la intervención han sido gestionados en conformidad a la necesidad.						
7.-	Considera ud. que la planificación de las actividades entregadas por la jefatura al inicio del año laboral permite alcanzar los objetivos del programa.						
8.-	Considera ud. que las medidas relacionadas a la organización del programa permiten el desarrollo y el cumplimiento de los objetivos en concordancia con lo establecido en los lineamientos centrales.						

**PROCESOS DIRIGIDOS A LA DIRECCIÓN DEL PROGRAMA**

ITEM	2014			2015			
	Opción	S	M	N	S	M	N
9.- Considera ud. que el proceso de focalización de la población objetivo se hace conforme a los criterios establecidos en los lineamientos centrales del programa.							
10.- Considera ud. que los mecanismos de focalización permiten ingresar a internos o internas en razón de los objetivos planteados por el programa.							
11.- Considera ud. que la asignación de población individualizada a los gestores de caso se realiza teniendo en consideración su carga laboral.							
12.- Considera ud. que la asignación de población a los interventores se realiza teniendo en consideración su carga laboral.							
13.- Considera ud. que los plazos establecidos para la creación de los planes de intervención individual permiten considerar soluciones adecuadas para las problemáticas identificadas.							
14.- Considera ud. que los plazos establecidos para ejecutar los seguimientos en razón de los planes de intervención individual permiten dar cuenta de un avance en razón de las actividades realizadas.							
15. Considera ud. que los plazos establecidos para la ejecución del proceso de intervención permiten alcanzar las metas en razón de los lineamientos establecidos por el programa.							
16.- Considera ud. que la comunicación con el/la encargado/a del programa es constante y accesible.							
17.- Considera ud. que los canales de comunicación existentes permiten desarrollar una comunicación fluida y constante.							
18.- Considera ud. que los procesos de comunicación con el/la encargado/a del programa se desarrollan de manera efectiva.							

**PROCESOS DIRIGIDOS AL CONTROL DEL PROGRAMA**

ITEM	Opción	2014			2015		
		S	M	N	S	M	N
19.-	Considera ud. que los estándares de logro o cumplimiento de objetivos se encuentran clarificados y se relacionan con las funciones encomendadas.						
20.-	Considera ud. que los estándares de logro y cumplimiento de objetivos permiten ejercer el control en la ejecución del programa.						
21.-	Considera ud. que los mecanismos de monitoreo establecidos permiten obtener información adecuada en razón de la ejecución del programa.						
22.-	Considera que los mecanismos de monitoreo establecidos permiten obtener información importante y relevante en torno a la ejecución del programa y el control del mismo.						
23.-	Considera ud. que las instancias de evaluación existentes se adecúan a la ejecución del programa.						
24.-	Considera ud. que las instancias de análisis y reflexión existentes se realizan en los momentos oportunos para poder introducir mejoras en la ejecución del programa.						
25.-	Considera ud. que las instancias de evaluación existentes representan una herramienta importante para acceder a información significativa en torno a la ejecución del programa.						
26.-	Considera ud. que las instancias de análisis y reflexión existentes permiten introducir mejoras relevantes para el funcionamiento del programa.						

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU COOPERACIÓN!**



FOLIO

**PAUTA DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA  
"Jefatura Área Técnica Local"**

<b>Nombre entrevistado/a</b>	
<b>Profesión</b>	
<b>Cargo</b>	

1. ¿Podría relatar cómo se elige al/la encargado/a del programa?
2. ¿Cuáles son los mecanismos de elección de los/las Gestores/as de Caso?
3. ¿Podría relatar cómo se eligen los/las Interventores/as?
4. Las acciones que se ejecutan en el marco del programa ¿Se encuentran establecidas a principio del año? ¿Responden a una planificación estructurada?

FOLIO

**PAUTA DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA  
"Encargada de Programa"**

<b>Nombre entrevistado/a</b>	
<b>Profesión</b>	
<b>Cargo</b>	

1. ¿Podría referirse a los procesos de focalización de la población del programa?
2. ¿Cuáles son los criterios utilizados para asignar casos a quienes se desempeñan como Gestores/as de Caso?
3. ¿Cómo se establece la cantidad de talleres que deberá desarrollar cada interventor?
4. ¿Podría referirse a los procesos de creación del Plan de Intervención Individual y ejecución del seguimiento de este?
5. A su juicio ¿Cómo ha sido la gestión de los recursos institucionales (Ej.: salas para taller) necesarios para la implementación del programa?
6. Desde su experiencia ¿Cuál es su percepción en torno al proceso comunicativo entre encargado/a del programa y gestores/as de caso-interventores/as?
7. ¿Podría referirse a los estándares de logro o cumplimiento de objetivos del programa?
8. ¿Podría referirse a las instancias de monitoreo y evaluación de los procesos de intervención desarrollados en el marco del programa?
9. Desde su experiencia ¿Cuál es la efectividad de las instancias de evaluación y reflexión en razón de la introducción de mejoras al programa?



<b>FOLIO</b>	
--------------	--

### PAUTA DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA COMPLEMENTARIA

<b>Nombre entrevistado/a</b>	
<b>Profesión</b>	
<b>Cargo</b>	

1. Según su opinión ¿Cuáles son los requisitos que debe tener la persona que queda encargado/a del programa?
2. ¿Cuál es su percepción con respecto al Recurso Humano con el que cuenta el Área Técnica para desarrollar las funciones de Gestor/a de Caso o Interventor/a?
3. ¿Cuál es su opinión con respecto a los mecanismos de asignación de funciones profesionales, ya sea como Gestor/a de Caso o Interventor/a?
4. ¿Cuál es su posición frente al manejo que ha tenido la jefatura de recursos institucionales en torno al programa?
5. ¿Podría referirse al proceso de planificación de las actividades enmarcadas en el programa?
6. ¿Podría referirse a los procesos de focalización de la población objetivo del programa?
7. ¿Podría referirse a los procesos de creación de plan de intervención y seguimientos, y a los plazos existentes para el desarrollo de dichos procesos?
8. Desde su experiencia ¿podría calificar el proceso comunicativo con el/la encargado/a del programa?
9. Con respecto al logro de los objetivos del programa ¿Cuál es su opinión con respecto a los estándares que se esperan alcanzar con la intervención o con la gestión de caso?
10. ¿Podría referirse a las instancias de evaluación y reflexión que se desarrollan en torno a la ejecución del programa?

<b>FOLIO</b>	JT.201315.AS
--------------	--------------

**ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA  
“Jefatura Área Técnica Local”**

<b>Nombre entrevistado/a</b>	Ítalo Rojas Navia
<b>Profesión</b>	Asistente Social
<b>Cargo</b>	Jefe Área Técnica Local – CPV

**1. ¿Podría relatar cómo se elige al/la encargado/a del programa?**

Ustedes saben que aquí en el área técnica existen mayoritariamente profesionales psicólogos y asistentes sociales, que son los responsables de aplicar las intervenciones psicosociales y aplicar los lineamientos técnicos que provienen de la supervisión técnica de Gendarmería de Chile. Todos estos profesionales están contratados en Gendarmería de Chile como profesionales, no específicamente como psicólogos o asistentes sociales, porque ellos tienen que abordar todas las temáticas que el servicio requiera, por lo tanto la distribución de estas tareas adicionales que hay a la intervención son distribuidas en los colegas de acuerdo a sus cargas laborales porque todos tienen que estar preparados para asumir ese tipo de tareas. En este caso quien está encargado de este programa, de esa base, de llevar esos registros, es una profesional que en ese minuto correspondía que se le asignara esa tarea. No hay un requerimiento especial, no existe una diferencia entre quien se haga cargo de ese programa, cualquiera de los profesionales está capacitado y está apto para asumirlo.

**2. ¿Cuáles son los mecanismos para la asignación en el rol de Gestor/a de Caso o Interventor/a?**

Los gestores en realidad también es la misma situación, cualquiera de los profesionales asume ese rol. Ahora cuando comienza este programa fuimos nosotros quienes determinamos hacer una separación entre quienes iban a ser gestores y quienes iban a ser interventores y fue una cosa más bien aprovechando las características personales de cada uno, que ellos mismos optaron por una de las dos cosas. Hay algunos colegas que tienen más facilidad, más destreza como para dictar talleres y hay otros que les gusta más la gestión y tener la comunicación más directa con el interno, más personalizada y en ese caso se ha transformado en gestores. Y tampoco hay, como te digo, una característica tan especial, sino que nosotros tratamos de buscar que todo el mundo cumpla una tarea técnica con el mayor agrado considerando, como digo, sus características personales, esa es la idea.

**3. Las acciones que se ejecutan en el marco del programa ¿Se encuentran establecidas a principio del año? ¿Responden a una planificación estructurada?**

Primero, precisar que nosotros tenemos como meta o como tarea de parte de la subdirección técnica un número bastante acotado de internos, esa es la cantidad que nos corresponde incorporar al programa durante el año. Conocido ese dato, nosotros hacemos la planificación, porque acuérdate tú que hay que aplicar un instrumento de evaluación, el IGI, que ustedes también conocen, y ese es el que va determinando que talleres tienen que realizar los internos y por lo tanto luego de tener la población ya diagnosticada recién sabemos cuáles son los talleres que vamos a tener que planificar en el año y nosotros si tenemos la cobertura completa que es la que nos exige la supervisión técnica, no tenemos que estar incorporando en cualquier minuto internos, nosotros podemos terminar con ellos hasta que finalice el programa de manera completa, la intervención de manera completa. Entonces, nosotros generalmente en marzo ya estamos en condiciones de hacer la planificación de los

talleres que se van a requerir, hay algunos talleres que es para todo el mundo, por ejemplo el motivacional, el motivacional si se puede planificar para todos los componentes que estarían incorporados en el programa, pero los otros depende de la demanda que arroje el mismo instrumento IGI, así que en marzo más o menos planificamos nosotros para el año.

**4. A través de la revisión de la Planilla de Registro del programa se ha logrado evidenciar que hay un gran número de internos que egresa transcurrido los dos años sin haber ejecutado la totalidad de la intervención ¿A qué cree usted que se debe ese egreso del programa sin toda la intervención?**

Mira, he sabido que de repente los lineamientos técnicos y las intenciones técnicas se cumplen solo si existen los recursos apropiados para eso, es muy común que aparezcan estas buenas intenciones y que en la realidad se estrellan por la falta de recursos. Ustedes han podido apreciar o han podido constatar que de repente nosotros no tenemos salas, no tenemos donde hacer los talleres, que no trasladan a los internos donde corresponde y eso va retrasando, va complicando el cumplimiento de los programas técnicos que deberían tener un tiempo de aplicación, pero ese tiempo está ideado para las condiciones ideales, las condiciones necesarias y nosotros no siempre las tenemos. Entonces, tenemos una suerte de fracaso en realidad en nuestra intención, que nosotros tratamos de disminuir al máximo en lo posible, pero que no dependen del área técnica, dependemos de otras instancias. Gendarmería tiene los allanamientos, una serie de procedimientos que hace que los talleres se caigan y así van fallando las cosas, pero si hay un porcentaje que si se cumple, que si se logra y para nosotros es fundamental que los internos puedan tener beneficios intrapenitenciarios y esos beneficios van a ver siempre abalados por una buena intervención, si demostramos una buena intervención van a haber probablemente buenos resultados o al contrario si la persona no está siendo intervenida por el área técnica, lo más probable es que no tenga beneficios solicitados. Entonces, creo que tenemos hasta el minuto un buen resultado dentro de lo posible como digo por la falta de recursos ideales.

FOLIO	ENC.2014.AS
-------	-------------

**ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA**  
**“Encargada de Programa”**

<b>Nombre entrevistado/a</b>	Carolina Espinoza Gutiérrez
<b>Profesión</b>	Asistente Social
<b>Cargo</b>	Encargada PPRS año 2014

**1. ¿Podría referirse a los procesos de focalización de la población del programa?**

Mmmm, respecto, por ejemplo, al tipo de población a la que es?

*Sí, claro*

Es población de alto compromiso, ahora de alto riesgo, con el instrumento IGI ahora la población se divide en riesgo más que en la clasificación que hacía, que hacían cuando ingresaban. Es gente que tiene alto riesgo, por lo tanto es mucho nivel, muchas posibilidades de reincidir, entonces el programa a lo que apunta, no es a disminuir quebrantamientos ni nada de eso que es lo que todo el mundo reclama, por ejemplo, cuando un interno sale con beneficio y no llega, uno sabe que es posible que el interno quebrante, si tiene la posibilidad de salir, pero a lo que apunta es que ese interno no vuelva a cometer un delito nunca más. Y el programa privados de libertad que es este, así se denomina ahora, es como el que sigue al Programa de Reinserción Social para personas condenadas por infracción a la ley penal, así se llama, le sigue de atrás, utilizando ya los mismos instrumentos, estandarizando y, equiparando un poco los conocimientos que teníamos entre equipos, pero la población a la que está focalizada me parece bien, es lo que, lo atingente, es la gente que tiene más posibilidades de reincidir a la que se le está intentando traspasar este conocimiento para que no lo vuelva a hacer.

*Ya ¿y con respecto a cómo eran los procesos de focalización cuando tu estuviste como a cargo de llevar el programa?*

Lo que pasa es que justo en ese período también empezó a ser gente de alto compromiso delictual que era antes, pero apuntaba como a lo mismo, a gente que tenía mayor uso de argot, que tenía, no sé, mayor reincidencia, era como ese tipo de gente solamente que ahora tenemos un instrumento que nos mide específicamente el riesgo, más que el nivel de compromiso delictual, desde ese tiempo que viene con este enfoque

**2. ¿Cuáles son los criterios utilizados para asignar casos a quienes se desempeñan como Gestores/as de Caso?**

Lo que pasa es que siempre se trata de equiparar el número, no hay un proceso como, definido que tenga que ver con la carga de la persona, con la carga de módulo, con la carga extra todos, se tiende a que tengan la misma cantidad de casos.

**3. ¿Cómo se establece la cantidad de talleres que deberá desarrollar cada interventor?**

Lo que pasa es que se supone que los talleres parten como en paralelo tengo entendido, si parte un grupo en general, otro también parte a cargo de otro interventor y así, como los talleres están de cierta manera estandarizados, tienen seis o siete sesiones, en promedio siete, debieran todos terminar al mismo tiempo, la diferencia se nota solo cuando un interventor se va atrasando por “x” motivo y el taller se va

prolongando, pero todos debieran empezar y terminar al mismo tiempo, entonces así van todos dentro del mismo ciclo haciendo talleres y haciendo la misma cantidad de talleres.

#### **4. ¿Podría referirse a los procesos de creación del Plan de Intervención Individual y ejecución del seguimiento de este?**

Del plan de intervención uno entrevista al interno, le aplica el instrumento IGI y de acuerdo a los puntajes que se obtienen por cada ítem de la síntesis criminológica se va construyendo el plan de intervención, ese plan de intervención tiene talleres indicados, talleres recomendados que uno va colocando, de acuerdo a orden de prioridad lo que se va colocando primero es lo más prioritario y lo que se debe hacer primero, ese plan de intervención debe ser conocido por el interno, tiene que ser conversado con el interno para que él esté claro que es lo que se le está pidiendo y que es lo que se va a hacer, y ahí hay dos procesos que uno es el de seguimiento y el otro es el de acompañamiento. El acompañamiento es ir a verlo, preguntarle como está, como le está yendo, que está haciendo en términos educacionales, en términos de talleres psicosociales y en términos laborales, y en ocupación del tiempo libre, y el seguimiento del plan de intervención es cuando uno se sienta con el interno y le dice "ya, mira ¿te acuerdas cual era tu plan de intervención? Ya mira vamos así, vamos asá, ¿qué te parece a ti? Cuanto haz avanzado, cuanto haz puesto de tu parte, cuanto, son como dos procesos distintos y se supone que uno va estipulando cada cuanto tiempo los va a visualizar justamente de acuerdo al riesgo, un interno que tiene mayor riesgo debiese uno estar evaluando su proceso mucho más seguido que otro que tiene un riesgo medio, por ejemplo, que puede ser cada seis meses y con el otro puede ser cada tres

*Y en general ¿cómo visualizas tú que se ha dado ese proceso de seguimiento en general?*

Lo que pasa es que justo este período es como más aclaratorio en este último período, porque antes, era hacer el acompañamiento constantemente, era ir y preguntar al interno que estás haciendo, como te está yendo, etcétera, y no se entendía que había otro proceso más que era el de la evaluación del proceso del interno y que era en conjunto y todo, pero con las últimas capacitaciones ya si eso se ha logrado visualizar y se ha logrado entender y diferenciar una cosa que es un poco más superficial con esto que es tema ya más profundo.

#### **5. A su juicio ¿Cómo ha sido la gestión de los recursos institucionales (Ej.: salas para taller) necesarios para la implementación del programa?**

A no, deficiente, deficiente porque nosotros no contamos, o sea teníamos una sala, pero tenemos que estar siempre dependiendo de la buena voluntad de otras personas para poder hacer los talleres, depender de los funcionarios para el traslado, depender de que el colegio nos preste una sala, depender de tener las condiciones idóneas para poder hacerlos, de ver de dónde sacamos los materiales, etcétera, etcétera, en ese sentido deficiente, me imagino que en el futuro lo van ir emparejando un poco con los recursos que tiene el otro programa, creo.

#### **6. Desde su experiencia ¿Cuál es su percepción en torno al proceso comunicativo entre encargado/a del programa y gestores/as de caso-interventores/as?**

Mmm, no se a nivel general, pero por lo menos mía, buena, porque siempre me, el conocer el programa, el haberlo llevado, también me permite saber cómo funciona, pero como ha habido ahora algunas cosas nuevas me acerco, consulto, pregunto, voy preguntando respecto de los formatos, que es lo que se espera de cada uno, entonces por lo menos en mi caso bien, aparte que Claudia que es la que lleva ahora el programa, conoce esto, sabe de lo que se está hablando, por lo tanto tú encuentras una respuesta certera de lo que se está pidiendo

**7. ¿Podría referirse a los estándares de logro o cumplimiento de objetivos del programa?**

Estándares de logro, lo que pasa que el objetivo del programa, en lo ideal, sería que este interno fuese diagnosticado, se le indicara el riesgo, el plan de intervención, ejecutar su plan de intervención, y luego estas personas se supone que quedan más propensas a postular para poder irse con un beneficio y lo que se esperaría es que esta persona ojalá terminara su proceso yéndose con beneficio y no reincidiendo, creo que todavía no estamos en condiciones de medir ese impacto porque, los procesos como se deben llevar a cabo se van a empezar a llevar ahora, recién, antes no se funcionaba así, no había tanto lineamiento, nada tan claro, estaban como mucho más desordenados

*Claro pero, por ejemplo, conversábamos con Claudia también delante, como encargada, y haciendo revisión de la planilla, hay muchos casos de internos que cumplen los dos años con una de las tantas intervenciones que estaban indicadas, entonces en ese sentido ¿cómo ves tú o cómo percibes el logro de estas intervenciones?*

Lo que pasa es que antes yo era interventora, yo hacía los talleres entonces recién ahora, hace menos de un año que estoy como gestora de caso, entonces de antes, pasaba mucho eso, el programa partió llamándose 10%, después se llamaba programa de prestaciones, ahora se llama de otra forma y cada nombre fue cambiando, y fue cambiando el número, fue cambiando las condiciones, fue cambiando a lo que apuntaba y se fue clarificando cada vez más, entonces creo que no hubo mayor impacto anteriormente, yo creo que de ahora en adelante pudiera haber, pero antes siento que no, que a quien le fue bien y fue parte del programa fue por un proceso personal

**8. ¿Podría referirse a las instancias de monitoreo y evaluación de los procesos de intervención desarrollados en el marco del programa?**

Mmmmm, creo que se han ido ajustando algunas cosas, antes los talleres se hacían de a una persona, ahora se hacen de terapéutico a terapeuta como dice el manual, ¿cómo lo hará cada interventor? ¿Qué cosas abordará? ¿Cómo marcará los límites y todo eso? No, creo que no hay ninguna forma de medirlo.

*Pero por ejemplo ustedes como grupo de profesionales ¿no tienen una instancia en la que se junten y hagan como los procesos reflexivos?*

No, no existen

**9. Desde su experiencia ¿Cuál es la efectividad de las instancias de evaluación y reflexión en razón de la introducción de mejoras al programa?**

Al no existir, claramente no hay efectividad puesto que no se desarrollan, por lo mismo no existe la posibilidad de realizar mejoras al programa en razón de la modalidad en la que se desarrolla este programa, de todas maneras sería muy interesante y muy rico para el programa poder contar con instancias de este tipo

FOLIO	ENC.2015.PS
-------	-------------

**ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA  
"Encargada de Programa"**

<b>Nombre entrevistado/a</b>	Claudia Gutiérrez Drago
<b>Profesión</b>	Psicóloga
<b>Cargo</b>	Encargada PPRS año 2015

**1. ¿Podría referirse a los procesos de focalización de la población del programa?**

La población que está considerada son internos que tengan dos años antes del tiempo mínimo y que tengan de un año más arriba del término de condena, esa es la población objetiva y no importa el riesgo que tengan. Y que tengan las ganas de participar.

*¿Esos son los únicos criterios que se piden?*

Sí, no hay otros criterios, o sea además hay exclusiones que tienen que ver con si hay patologías psiquiátricas que estén compensadas, si hay retardos mentales también ellos quedarían fuera, también si tienen de diagnóstico una psicopatología como la psicopatía quedan fuera también.

*Y estos procesos de focalización ¿se desarrollan en alguna fecha determinada o durante todo el año?*

Durante todo el año debieran estar incorporándose las personas, lo que pasa es que nosotros tenemos una cantidad que todavía no se ha definido, estaba definida inicialmente de 200 personas, sin embargo con el tiempo ésta se ha ido modificando y esa modificación es la que no sabemos, yo no sé, esa pregunta quedo hecha hace un par de semanas y todavía no me han dado respuesta a cuanto bajó, porque se supone que bajó el número. Pero la idea es mantener siempre la cantidad, que aún no nos dicen, de internos, pero si se puede abarcar más mucho mejor.

**2. ¿Cuáles son los criterios utilizados para asignar casos a quienes se desempeñan como Gestores/as de Caso?**

Solamente número, y yo por lo menos he tratado de que si el gestor atiende un determinado módulo que ojalá los internos de los cuales va a ser gestor estén en ese módulo.

*¿Pero los números que tiene cada gestor son parecidos? Por ejemplo ¿casi todos tienen entre 20 o 25?*

Si, en este momento son como 31. Porque se supone que todas las labores que se desempeñan están más o menos equilibradas, entonces por tanto esto igual debe estar del mismo modo, si hay alguien que tuviera menos labor que otros, menos funciones, claro tendría que tener más actividades como gestor, pero eso yo no lo determino porque eso lo determina la jefatura y la jefatura en estos momentos determina que por la distribución que tienen, independiente de lo que yo opine, todos debieran tener la misma cantidad de casos.

**3. ¿Cómo se establece la cantidad de talleres que deberá desarrollar cada interventor?**

Se aplica el mismo criterio, pero con el enfoque de la intervención. Cada interventora debe realizar un taller, para el cual se establece una fecha de inicio, y una vez terminados todos los talleres se van viendo nuevas fechas de inicio.

**4. ¿Podría referirse a los procesos de creación del Plan de Intervención Individual y ejecución del seguimiento de este?**

El plan de intervención nace de la aplicación del IGI, ahora, actualmente, desde este año, desde marzo, donde la gente entiendo que fue capacitada a fines de diciembre o enero, yo no estaba, fueron capacitadas en el IGI por lo tanto ese es el instrumento que se aplica a la población que está vigente desde esa fecha y desde allí se arroja cuáles son las áreas que deben intervenir y principalmente son áreas criminológicas, ese es el foco, otro tipo de intervenciones no es que no tengan importancia, pero son secundarias, salvo que afecten la disposición de la persona, porque donde este es el modelo RNR (riesgo, necesidad, responsabilidad o capacidad de respuesta) que es lo que afecta la capacidad de respuesta: la motivación, ahí es donde se cruza el modelo transteórico del cambio y allí es donde pueden quedar muchas variables, es decir, si la persona tiene problemas con su familia y eso hace que afecte la motivación, y por tanto uno no pueda abordar las variables criminológicas uno debiera abordar eso, pero el eje central del plan de intervención debe estar considerado con lo que es el área criminológica, lo otro es secundario y no se aborda, no se aborda no más, porque no es prioritario.

**5. A su juicio ¿Cómo ha sido la gestión de los recursos institucionales (Ej.: salas para taller) necesarios para la implementación del programa?**

Los materiales, yo creo que son secundarios, porque para realizar los talleres no se requiere uso de tanto material. Si hay cosas que son prioritarias, que son el tema de las salas y la institución no tiene salas y tampoco se ha creado un mecanismo para dejar algún espacio, porque no lo hay, para el programa. Entonces, por tanto, en ese sentido no está funcionando al óptimo, sin embargo, igual tenemos salas disponibles. No podemos decir en este momento que nuestro gran pero son las salas, sino que quizás debiéramos disponer más libremente, porque un día está ocupado y perdimos, está muy limitado pero no tanto como para decir que no podemos ejecutarlo, quizás no en el óptimo pero se puede ejecutar.

**6. Desde su experiencia ¿Cuál es su percepción en torno al proceso comunicativo entre encargado/a del programa y gestores/as de caso-interventores/as?**

Hay que aclarar que no hay un encargado del programa, o sea yo entiendo que yo soy el apoyo administrativo del programa, porque el encargado, el que debe velar porque se cumpla el estándar de funcionamiento de este, es el jefe técnico, entonces yo debiera reportar todas las irregularidades y él debiera trasmitírselas a los gestores. Ahora, que es lo que veo yo, que vengo desde afuera, que vengo de otro sistema, que vengo hace poco a esta unidad, es que aquí el trabajo de gestor como se ha estado desempeñando creo que no es el óptimo y de acuerdo a la última video conferencia, que fue Carolina y el Jefe Técnico, la visión del gestor es la que yo tengo de los CRS, es decir, él tiene un rol protagónico, si uno dice "Oiga hay que pasar, hay que derivar casos a tal programa" el gestor es el que debería decir "Yo tengo este" porque él es el que lleva el caso, no la persona que lleva la planilla decir "Oye, tú me vas a pasar este porque yo lo voy a mandar a tal parte", entonces yo he tomado ese rol, por ejemplo, ahora les estoy pidiendo que seleccionen tal cantidad de personas para que puedan ser trasladados al otro programa, pero yo no voy a ir y determinar quiénes son los que deben traspasar, porque insisto el gestor debe tener un rol protagónico, que siento que hasta la hora no ha tenido.

### **7. ¿Podría referirse a los estándares de logro o cumplimiento de objetivos del programa?**

A ver, en términos de número la cantidad de personas que se pedía tiempo atrás cuando se conocía cuanto era, eso se ha conseguido en el tiempo que se decía. Ahora como digo todavía no se descubre cual es el número, no nos han dicho, entonces no puedo decir si estamos bien o mal respecto de eso, pero por cantidades yo creo que no hay problema, cuando pide a los gestores han derivado casos. En términos de los estándares, respecto a que el plan de intervención debe tener una duración máxima de dos años, es decir en dos años yo tengo que haber ejecutado el plan de intervención, yo he visto que no, que hay gente que ha ingresado y han pasado un año o dos años y ha hecho un solo taller, por lo tanto es lento, yo puedo determinar que es lento el desarrollo del plan de intervención, porque, insisto, los gestores no tienen un rol protagónico, yo pienso que el gestor debiera decir "Oye, yo tengo esta persona" o yo como apoyo administrativo decir "Mañana empieza el taller, o en la semana, de motivación" y ellos debieran decir "Yo tengo uno que necesito que vaya ahora porque el plan" entonces eso no se ha hecho y eso se ejecuta lento, o sea ha estado muy lento en sentido que las personas puedan completar su plan de intervención dentro del período. Lo otro es que también hay gente que se va a mitad del plan de intervención porque el gestor no se ha dado cuenta que le quedan dos meses para terminar por ejemplo, de un rato para otro el gestor se da cuenta que terminó, que ya no está la persona, y esos son datos que tiene el gestor. Entonces yo pienso que ha ido, no sé si ponerle un número porque tendría que tener datos duros como para decir es tanto el porcentaje, esto es una apreciación cualitativa, más que decir tengo el número exacto de, pero mi apreciación cualitativa es que no ha habido un logro óptimo. En términos numéricos hay una cantidad de gente, en términos de cómo ha avanzado el plan de intervención yo creo que es más lento de lo que se debiera.

### **8. ¿Podría referirse a las instancias de monitoreo y evaluación de los procesos de intervención desarrollados en el marco del programa?**

Procesos de evaluación de los procesos de intervención, yo no he visto. No he visto que alguien evalué los procesos y que alguien esté a cargo del programa, alguien que revise las carpetas y le diga al gestor "Oiga, su plan de intervención le falta esto" o que uno tenga un plan de referencia.

*¿O que se junten todos los profesionales y conversen sobre cómo les ha ido?*

Claro, que a lo menos haya un feedback porque un estándar en términos que haya un proceso o una forma de evaluar esto, no lo hay. Si de retroalimentar podría ser, que podría ser de los mismos gestores "Oye, juntemonos, evaluemos tales procesos, compartamos las experiencias" pero aquí si no hay nadie que obliga, no se hace, porque no está la rutina de tratar casos por ejemplo, que eso es lo que yo he visto acá, acá esta la rutina de vivir el día a día, de hacer las cosas como se piden pero no de juntarse a conversar de los casos y más que nada porque no están habituados.

*¿Pero si se han dado a veces algunas instancias en las que se retroalimenten como colegas de cómo les ha ido?*

Es que no sé cómo les ha ido, lo que pasa es que insisto, como ellos este año vieron el modelo y de ahí nace como se interviene, entonces este año hubo una jornada que fue buena porque permitió que se retroalimentaran todos, que fue una jornada que, bueno, nació de acá y además coincidió con que Santiago igual tenía que capacitar, entonces se dieron los tiempos, entonces eso fue importante, porque además unificó criterios, permitió evaluar cómo estaba el avance de enero hasta la fecha, que era cuando los habían capacitado, que el modelo o la aplicación del IGI es nueva y eso es lo que rige en este momento el programa, entonces por eso hay como cambios, no es algo que haya permanecido por lo que yo he visto, porque yo asumí esto ahora, no es algo que haya iniciado y haya llegado hasta este momento del mismo modo,

porque se han ido transformando los instrumentos y las exigencias y los tiempos, porque incluso se aumentó el tiempo para completar el diagnóstico. O sea ha habido una serie de modificaciones a cómo empezó.

*Y esas modificaciones ¿proviene solo de la subdirección técnica o también de ciertos procesos reflexivos que desarrollan ciertos profesionales?*

No, lo que pasa es que en este momento el programa como esta no permite procesos reflexivos. Yo pienso que es porque es muy luego, o sea recién estamos con el IGI, entonces que tanta reflexión. En el fondo, apliquemos esto, veamos cómo funciona y después habrá alguna instancia, porque primero se está aprendiendo la aplicación.

*A lo que iba la pregunta es si este cambio en el instrumento de focalización, porque antes era la escala de riesgo de reincidencia, ¿ese cambio, nace solo de una modificación que hace la subdirección técnica o de ciertos procesos que se fueron dando en los mismo equipos profesionales?*

No. Gendarmería se rige por lineamientos que vienen de Santiago, y más que este es un programa especial. Quizás todas las otras intervenciones podemos modificarlas desde acá, que hacemos con los módulos, que hacemos nosotros como psicólogos, que hacen los asistentes sociales, todo eso lo podemos modificar, pero este es un programa que está instaurado, que se está instalando y cuando se crean las cosas, hay que seguirlas con los lineamientos, salvo que después uno lleve harto tiempo y diga "No, esto no corresponde" y uno eleva la inquietud a Santiago, en el fondo es eso, uno eleva la inquietud y dice "Sabe que esto no da resultado, cambien tal cosa". Pero hasta ahora yo no he visto que se hagan ese tipo de observaciones, es un lineamiento porque es un programa específico, en las otras cosas podemos ser creativos, en esto no.

**9. Desde su experiencia ¿Cuál es la efectividad de las instancias de evaluación y reflexión en razón de la introducción de mejoras al programa?**

Es que como dije anteriormente, no existen tales instancias, entonces es muy difícil poder decir cuál es la efectividad de unos procesos que no existen.

<b>FOLIO</b>	AS.INT.1415
--------------	-------------

### ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA COMPLEMENTARIA

<b>Nombre entrevistado/a</b>	Suhelen Escobedo Aguilera
<b>Profesión</b>	Asistente Social
<b>Cargo</b>	Interventora PPRS 2014-2015

**1. Según su opinión ¿Cuáles son los requisitos que debe tener la persona que queda encargado/a del programa?**

Yo te voy a contar como en grandes rasgos. Yo llegue el 2013, en Abril, con total desconocimiento de lo que era el programa y qué era a modo general, porque en ese tiempo estaba Tatiana Carrasco a cargo del programa, de la planilla que nosotros manejábamos, y a mí se me asignaron unos casos y era desconocimiento total. En realidad a mí me dijeron "Tienes que ver, informar en esta fecha" y eran casos que yo ni siquiera había evaluado, que eran de Carolina y estaba una alumna en práctica haciendo ese taller. Entonces, del 2013 la verdad es que era caos total en relación a la planilla.

Ahora, con respecto a los requisitos, yo creo que no existen, porque no ha habido ninguna capacitación respecto a la administración o a supervisar la planilla, llevar como encargado, nadie tiene una supervisión especial. Entonces, yo considero que todos tenemos la mismas competencias, conocemos de igual forma como es el sistema, siento que a lo mejor los más nuevos, los que se han incorporado este año podrían estar en desventaja, pero el resto tenemos todos las mismas capacidades.

**2. ¿Cuál es su percepción con respecto al Recurso Humano con el que cuenta el Área Técnica para desarrollar las funciones de Gestor/a de Caso o Interventor/a?**

Mal, pésimo. Pésimo porque se ha ido mucha gente, las reposiciones no han llegado y nos vemos sobrecargados, los gestores tienen muchos casos y no tienen el ideal de casos que debiesen tener, entonces eso obstaculiza los seguimientos. Ahora, versus los interventores que el mayor tope que nosotros tenemos es espacios, no tenemos salas, entonces eso nos dificulta el poder ir renovando el grupo de intervención, los internos están mucho tiempo estancados, se supone que debiesen estar dos años y en esos dos años muchos no terminan su plan de intervención, y no por una motivación de ellos, son factores externos a ellos. Entonces, claramente en recursos humanos estamos con déficit gigante.

**3. ¿Cuál es su opinión con respecto a los mecanismos de asignación de funciones profesionales, ya sea como Gestor/a de Caso o Interventor/a?**

Yo siento que es equitativo en la medida que la mayoría hemos tenido la posibilidad de optar entre ser gestor o interventor. O sea, no es algo que a mí me impusieron: "Tú tienes que hacer talleres", en algún momento nosotros lo acordamos, uno conoce las capacidades que tiene y, sí, hay personas que no le gusta hacer intervención, sino que le gusta hacer más evaluación y que sienten que, a lo mejor, tienen más condiciones para hacer eso. Yo siento que en temas de cargas, quizás ahora los gestores se ven más afectados por esta sobrecarga de casos, que los profesionales que se han ido han sido principalmente gestores, entonces han tenido una sobrecarga

de casos. Pero en términos de trabajo yo no siento que los gestores tengan más carga o que los interventores tengan más carga.

**4. ¿Cuál es su posición frente al manejo que ha tenido la jefatura de recursos institucionales en torno al programa?**

Yo siento que, no sé si a la jefatura no le importa, pero acá, lamentablemente, los uniformados velan por la seguridad, entonces si el 114, por ejemplo, ha estado con conflictos durante el día a ellos poco les importa que en ese día el interno tenía taller, a ellos lo que les importa es que no se forme una riña, entonces el único modo es encerrarlos y eso nos juega en contra. Yo siento que todos trabajamos para los mismo usuarios en diferentes términos, pero trabajamos todos para donde mismo. Y lo otro es que ellos no visualizan, por ejemplo, que esto más allá de la intervención, viéndolo desde el punto de vista que ellos pudiesen visualizar, que es una meta, que hay un incentivo económico detrás, ni siquiera con eso logran ver la importancia que tiene el programa. O sea, yo siento que la importancia no es esa, la importancia es que nosotros obviamente trabajamos por la reinserción pero desde ellos, desde la visión que no creen mucho en la reinserción, viendo que es un beneficio también para ellos, tampoco lo logran visualizar.

**5. ¿Podría referirse al proceso de planificación de las actividades enmarcadas en el programa?**

Acá a principio de año se hace un plan de trabajo, donde cada persona que tiene algún programa a cargo tiene que planificar las actividades y eso se remite a nivel regional, o sea es algo que nos exigen.

**6. ¿Podría referirse a los procesos de focalización de la población objetivo del programa?**

Lo que pasa es que ahora, no recuerdo si fue a partir de este año o del año pasado, estamos interviniendo los módulos más conflictivos, que es el 104 y el 114, y a medida que, yo como hago talleres, soy interventora, nos hemos dado cuenta que los internos provenientes principalmente de esos módulos no están en un estado de motivación, ni siquiera contemplativo, entonces eso dificulta porque son internos que no están “ni ahí” con los talleres, que después, cuando los gestores van a hacer seguimiento ni siquiera se acuerdan del nombre del taller y eso sí dificulta. Entonces, yo siento que en algún momento a presión necesitamos llenar plazas y nos pedían que fuesen de estos módulos y no se hizo una selección viendo el tema de la motivación que es lo principal, entonces nos hemos encontrado con internos que están en un nivel precontemplativo, donde no están ni ahí, donde de repente salen volados y eso si nos ha dificultado mucho la intervención.

**7. ¿Podría referirse a los procesos de creación de plan de intervención y seguimientos, y a los plazos existentes para el desarrollo de dichos procesos?**

Bueno cada gestor debe crear un plan de intervención para sus casos después de hacer una evaluación inicial, y luego ejecutar seguimientos sobre cómo está avanzando este plan de intervención. Ahora el tema de los plazos ayuda en la medida que hay plazos para hacer la primera evaluación, para hacer el diagnóstico y como la fotografía del interno, de a qué talleres lo voy a derivar, cuál es la intervención que él va a necesitar, más allá que del programa del taller de intervención psicosocial, sino que al interno, igual en el plan se contempla área educación, área recreativo cultural, laboral, dentro de todo. Pero nosotros nos vemos entrampados más que en esa evaluación, es en el tema de la intervención propiamente tal, que ahí es donde hay mucho tiempo sin intervención, porque no tenemos salas, nosotros no contamos con un espacio que sea propio del área técnica, entonces tenemos que coordinar con escuela y detrás de eso hay una serie de coordinación que lo hace la persona que

está encargada de este programa, que es coordinar que el interno que va a ir a taller, por ejemplo, el día viernes, no tenga visita, no tenga colegio. Entonces, al no contar con un espacio que sea nuestro, tenemos que adaptarnos a lo que tenemos, entonces eso nos dificulta y de repente el colegio tiene una ceremonia y suspenden el taller, hay allanamiento en tal módulo, que el encierro es más temprano. Eso es lo que nos dificulta, más que la evaluación inicial que eso se puede hacer, están las condiciones para hacerlo.

**8. Desde su experiencia ¿podría calificar el proceso comunicativo con el/la encargado/a del programa?**

Yo nunca he tenido problemas con los encargados, que ha estado Carolina, Miguel y ahora esta Claudia. De las veces que les he solicitado alguna información para la elaboración de informes, dónde tiene que ir detallado la intervención del usuario y los logros que tuvo, nunca he tenido ninguna dificultad. En realidad, yo siento que los tres se han involucrado con el tema de este programa, que han tratado de responder muchas dudas que a nosotros nos van surgiendo y que ellos las han sabido canalizar. Yo creo que en ese sentido no hemos tenido problemas.

**9. Con respecto al logro de los objetivos del programa ¿Cuál es su opinión con respecto a los estándares que se esperan alcanzar con la intervención o con la gestión de caso?**

Yo siento que aún está difuso, que a medida de transcurso del tiempo hemos ido obviamente clarificando muchas cosas, pero siempre nos van surgiendo dudas, entonces nos falta unificar quizás criterios. Por ejemplo, nos hemos encontrado en carpetas con evaluaciones que son distintas, que debiesen ser iguales, ¿me entiendes? Los instrumentos con los que nosotros evaluamos, todos debiésemos apuntar a lo mismo, pero no hay definido, por ejemplo, hay unos puntajes que miden el logro y yo me entere porque Lina los manejaba que ella venía del programa ministerial. Entonces, esas cosas faltan. Hay profesionales que de acuerdo a la asistencia ven si lo logró o no lo logró versus la internalización de contenidos, por ejemplo. Entonces, en eso yo siento que igual nos falta unificar, pero quizás no es algo del programa en general, sino que es algo de nosotros, que a nosotros nos faltan más reuniones en las que podamos sentarnos un día completo a unificar criterios, a conversar la experiencia de cada uno con los talleres, con los gestores de caso.

**10. ¿Podría referirse a las instancias de evaluación y reflexión que se desarrollan en torno a la ejecución del programa?**

Claro, yo recuerdo cuando estuvo Miguel hacíamos reuniones, no recuerdo si eran semanales, pero eran más seguidas y eso en algún momento lo dejamos de hacer también por la carga que hemos tenido, que ahora es mucho más carga que antes donde había más profesionales y ahí si teníamos la instancia por ejemplo, de que cada interventor fuera diciendo las dificultades que iba presentando y obviamente se iban introduciendo mejoras y eso se dejó de hacer yo creo que es por la carga y por todo el escenario que tenemos ahora en el área técnica.

*Claro, y ¿crees que se configuraría como una instancia importante que pudiese permanecer en el tiempo?*

Si, sobre todo yo creo que a nivel de los interventores, porque los gestores no. Yo fui gestora en el 2013 pero en realidad no estaba todo tan claro como está ahora, pero nosotros los interventores tenemos más dificultades para sacar a los internos a taller, entonces hay que ir viendo si tenemos problemas para sacarlos, hagamos un memo y lo repetimos en todos los módulos para que nos faciliten el trabajo, tengamos una reunión con el jefe de complejo para que él también esté al tanto y podamos remitirle si los funcionarios no quieren sacar internos. Y claro, yo siento que es una instancia que es súper valiosa y que lamentablemente se ha perdido, se ha perdido por la carga, también por este traspaso, ahora hay otra persona a cargo de este programa.

<b>FOLIO</b>	PS.INT.1415
--------------	-------------

### ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA COMPLEMENTARIA

<b>Nombre entrevistado/a</b>	Tatiana Aliste Orellana
<b>Profesión</b>	Psicóloga
<b>Cargo</b>	Interventora PPRS 2014-2015

**1. Según su opinión ¿Cuáles son los requisitos que debe tener la persona que queda encargado/a del programa?**

Es que no existen requisitos, si bien, nosotros fuimos capacitados, tuvimos una jornada en realidad, en donde nos explicaron en grandes términos en qué consistía el programa en sí, nadie nos ha capacitado propiamente tal en la realización ni especialización de este programa. Posteriormente también está el otro paso que fue la capacitación en el IGI, que es un poco la escala ante el cual ingresa esta gente, tampoco fue, es como una capacitación pero no propiamente, después nadie supervisa la práctica, entonces la ejecución propiamente tal de eso en el medio donde se va a utilizar desde lo teórico, entonces está, tenemos la capacitación, hemos ido formando en base a la realización y a medida que vamos ejecutando el proyecto en el tiempo.

**2. ¿Cuál es su percepción con respecto al Recurso Humano con el que cuenta el Área Técnica para desarrollar las funciones de Gestor/a de Caso o Interventor/a?**

Es con sabido en realidad que hoy en día el área técnica está por bajo el nivel de profesionales que se necesita para una buena ejecución, no solamente este programa, sino para la atención y las bases técnicas que tiene la institución, el rol que tenemos que cumplir al interior de la institución, si nosotros nos focalizamos solamente en el programa obviamente que es muy deficitario, el programa debería de considerar muchas más intervenciones, en tiempos más acotados, condiciones también no solamente de profesionales sino también de espacios físicos que no los tiene, y como te digo dentro de las tareas que nosotros cumplimos es una más de las que realizamos dentro de las otras tareas y obviamente que eso también afecta propiamente la realización de los talleres porque no le podemos dar el tiempo que ellos se merecen ni todos los requisitos que debería darse, un poco lo ideal es lo que se ve en el programa de reinserción social del ministerio, el cual se ha venido realizando adentro desde hace unos años y que obviamente tiene muchos más profesionales que están solamente focalizados a eso, en realización de talleres que son mucho más continuos, pero un poco por que ellos también tiene las condiciones de profesionales y físicos que le permiten la ejecución del programa, cosa que nosotros no tenemos, no tenemos ni la selección, ni los profesionales, ni los espacios que permitan que nosotros desempeñemos dentro de los niveles óptimos, los realizamos dentro de las posibilidades y dentro de las condiciones que tenemos, pero obviamente que si nos ponemos en parámetro de qué es lo óptimo, estamos por bajo de lo que se espera.

**3. ¿Cuál es su opinión con respecto a los mecanismos de asignación de funciones profesionales, ya sea como Gestor/a de Caso o Interventor/a?**

Es que eso es difícil hoy en día, es difícil ,obviamente lo ideal sería que los interventores o gestores tuvieran menos casos y que pudieran tener mejor intervención tomando en cuenta que además tienen sus cargas respectivas y que quizás los talleristas tuvieran más el tiempo de intervenir obviamente, lamentablemente, hoy día el área técnica está conformada con muy pocos

profesionales entonces no tenemos mucha alternativa, obviamente que si fuera ideal debería haber más, considerando la población penal que hay, que hayan más profesionales obviamente que siguieran más casos pero ante la contingencia es injusto, pero es nuestra realidad y es lo que tenemos que hacer no más.

**4. ¿Cuál es su posición frente al manejo de recursos institucionales en torno al programa?**

Falta mucho que trabajar todavía, quedan muchas cosas pendientes, estamos al debe con este programa, estamos recién insertándolo, pese a que ya llevamos un tiempo, hay mucho que todavía hay que mejorar, hemos ido creciendo en el camino pero todavía la institución necesita tener los espacios, mayor espacio, mayor disponibilidad para la ejecución. Esa es la gran obstrucción que nosotros tenemos por el tema de no contar con los espacios ni los profesionales, pero básicamente los espacios. Acá el gran déficit es que no tenemos donde hacer intervención, entonces lamentable te un taller que debería llevar un periodo de tiempo en la realidad a veces se dilata más, lo ideal sería que tuviéramos los espacios necesarios para la ejecución de los talleres de tal manera que podríamos controlar más ese factor y acotarlos más y limitarlos más en el tiempo, en la realidad no contamos con ese espacio físico por ende tenemos que estar adecuándonos a los horarios y la disposición que tiene la misma institución con los internos y la disponibilidad de ellos y los plazos se van dilatando, es una gran obstrucción que tenemos.

**5. ¿Podría referirse al proceso de planificación de las actividades enmarcadas en el programa?**

El programa propiamente tal, tiene un, está diseñado de alguna manera, está dentro de una normativa, está ya realizado, está preparado en manuales que nosotros debemos de implementar, sin embargo, nosotros nos llevamos básicamente con lo que el texto dice y de la experiencia que nosotros hemos ido agarrando un poco, ahí los vamos modificando un poco, de acuerdo a las características del grupo, pero más bien son algo que uno va planeando de manera individual más que grupal y en ese proceso también hemos ido aprendiendo en base a las otras experiencias, antes por ejemplo cada uno se encargaba, los talleristas, los dividimos acá entre talleristas y los que propiamente hacen los plan de intervención, los talleristas inicialmente era de competencia y responsabilidad única de un profesional y después fuimos viendo la factibilidad si los podíamos acompañar e ir haciendo retroalimentación, que es uno de los requisitos que también el programa tiene, pero que por déficit de profesionales no los podemos hacer siempre, si ese es el tema, por las tareas que hay que cumplir no más, pero por esa misma demanda, por la falta de tiempo, por la sobre carga laboral, es muy difícil que nosotros coordinemos, ya sea con la dupla o en reuniones especializadas para focalizarnos en los programas, lamentablemente va en el criterio personal, en un trabajo más individual, la realización del programa, más que una coordinación como área técnica organizada en cuanto al tema, y ese es un déficit que estamos trabajando, que queremos reparar, que estamos en eso y que cada vez se hace más difícil, digamos por la dinámica que hay.

**6. ¿Podría referirse a los procesos de focalización de la población objetivo del programa?**

Es un gran tema, porque el programa de reinserción refiere de que las personas que deben ser intervenidas deben ser los de mayor compromiso delictual, y ellos, y esa población hoy día está siendo cubierta por el programa de reinserción social, es el módulo 109 y el 113 el que hoy día tras la aplicación del IGI determina quienes cumplen con esos parámetros de alto compromiso delictual, hoy día esa población está a cargo de esos módulos por ende en la aplicación ya quedamos afuera, nosotros intervenimos a los que tengan menos entre comillas, menos compromiso delictual, que son de, pero que sí hay factores a trabajar que quedan, este factor residual de este coladero que hace el IGI, y con ellos se interviene. Ahora en este caso nosotros, permanentemente, estamos trabajando y filtrando que sea gente que verdaderamente

tiene una motivación para trabajar, más que características criminógenas que también es un factor importante, o delito, creemos que el tema de la motivación de cambio es fundamental, qué postura tienen frente a esta posibilidad, porque si ellos no ven, no están en una etapa de motivación al cambio aunque sea inicial, la experiencia lo ha dicho de que los resultados son bajos, incluso perjudiciales, entonces al menos en nuestros talleres podemos hacer ese coladero en que ellos se puedan retirar porque no tienen la función de salir con un beneficio y finalmente aunque quedamos con pocos puede ser gente que está más motivada al cambio, creemos que ese es un tema fundamental, además de los factores criminológicos.

**7. ¿Podría referirse a los procesos de creación de plan de intervención y seguimientos, y a los plazos existentes para el desarrollo de dichos procesos?**

Cada persona que se desempeña como gestor crea un plan de intervención para sus internos después de entrevistarlos, y luego hace seguimientos sobre cómo va la intervención en cada aspecto indicado. En relación a los plazos, eso viene estipulado, estipulado en cada cuanto tiempo deben hacerse los seguimientos, cuánto es el tiempo que tenemos para hacer un diagnóstico, cuánto tiempo se va a terminar para la creación de un PI y cada cuanto tiempo va hacerse el seguimiento correspondiente, ahora, como yo no soy gestora los tiempos no los conozco muy bien, pero creo que al menos tiene que verlo un par de veces, cada dos meses hacer unos seguimientos de repente ahí habría que chequear por qué en dos meses, el tiempo acá es distinto, en dos meses pasan muchas cosas de repente debería ser más seguido probablemente el seguimiento, pero está estipulado todo eso claramente en los lineamientos del programa, de la ejecución

**8. Desde su experiencia ¿podría calificar el proceso comunicativo con el/la encargado/a del programa?**

Ante eso yo he visto que las relaciones en el tiempo han ido mejorando notoriamente, que se han ido incorporando más al área técnica, hoy día creo que la relación y la coordinación es mucho más fluida que tiempo anteriores, también va a depender de las habilidades que tenga propiamente el coordinador y en ese sentido Claudia tiene muchas más habilidades y experiencia en coordinación entonces se da mucho más fluido, va a depender también de eso, pero están más integrados que antes claramente.

**9. Con respecto al logro de los objetivos del programa ¿Cuál es su opinión con respecto a los estándares que se esperan alcanzar con la intervención o con la gestión de caso?**

Yo creo que cada profesional va delimitando los estándares para su caso o taller porque va a depender de toda esta, a lo mejor en un proyecto ordenado y específico como el programa de reinserción del ministerio, eso se puede graficar o se puede ver más contundentemente, en el caso nuestro no, es más cada gestor es el que está a cargo del individuo, de los avances y mide la realización del objetivo que se ha planteado más que una manera ordenada y más amplia en el caso nuestro. El programa hace referencia acerca de ciertos objetivos que deben ser cumplidos o medidos o que va orientado, sin embargo, nosotros por detrás hemos ido viendo algunas falencias, algunas modificaciones que no vemos que sea tan así, desde la realidad, pero también se da porque tenemos la otra contraparte del otro programa, tenemos cómo es lo ideal y cómo somos nosotros, pero con todas las carencias que tenemos, pero en este caso es más particular de parte del gestor.

**10. ¿Podría referirse a las instancias de evaluación y reflexión que se desarrollan en torno a la ejecución del programa?**

Muy difícil, es muy difícil ahora, es muy difícil a parte por la contingencia en que estamos, por los tiempos, volvemos a lo mismo hoy día las cargas, el vorágine de la pega nos lleva, más que la planificación, lo hacemos de manera informal, en la medida de que vamos realizando los talleres, en que el otro nos acompaña, vamos haciendo los feedback en medio de la realización de talleres, como que en el quehacer nos vamos haciendo permanentes retroalimentaciones y ahí vamos afinando, más que en una coordinación grupal que trabajemos en torno al tema porque eso en la práctica, nunca nos podemos juntar, ahí está la dificultad y tiene que ver por tiempo, por disposición, por la sobre carga

*Y obviando un poco todo estos impedimentos que obstaculizan que se pudieran desarrollar estas instancias ¿cuál es su opinión sobre la posible existencia de un instancia en que pudiesen juntarse todos los profesionales a reflexionar sobre la implementación del programa?*

Yo creo que es fundamental que todos los equipos de trabajo tengan reuniones técnicas, no solamente para la ejecución de los talleres sino para el quehacer profesional permanente, ahora limitado en este programa, obviamente que deberíamos tener mayor tiempo y dedicarnos jornadas, días específicos, a ver técnicamente la ejecución del mismo, porque a mí me parece muy interesante que hoy en día exista este programa como oferta programática dentro de la institución, me parece muy interesante, muy bueno, favorable, pero claro obviamente que deberíamos tener más reuniones, información y dedicación al mismo para ir mejorándolo.

**TABLA N° 13: OBJETO DE EVALUACIÓN**  
**ENFOQUE CUANTITATIVO**

OBJETIVO DE EVALUACIÓN	PROPIEDAD	DEFINICIONES CONCEPTUALES	INDICADORES	ESTÁNDARES	INSTRUMENTOS
<p align="center"><b>“Valorar los procesos administrativos relacionados a la organización del Programa de Prestaciones de Reinserción Social para Personas Privadas de Libertad”.</b></p>	<p align="center">Función de organización</p>	<p>Significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos implicados en su administración, así como en establecer sus atribuciones y las relaciones entre ellos. En otras palabras, organizar consiste en determinar las actividades específicas necesarias para alcanzar los objetivos planeados; agrupar las actividades en una</p>	<p align="center">GESTIÓN DE RECURSOS</p>	<p>1.1 Al menos el 50% de los profesionales de la unidad considera que el/la encargado/a local del programa cumple con requisitos básicos, como conocimiento del programa, desempeño en torno a las labores específicas de éste, capacidad de liderazgo, entre otras, para desarrollar dicha función.</p> <p>1.2 Al menos el 50% de los profesionales de la unidad considera que el recurso humano con el que se cuenta permite desarrollar las funciones de</p>	<p align="center">Cuestionario de Recolección de Información</p> <p align="center">Entrevista semi-estructurada complementaria</p>

		<p>estructura lógica; y encargar las actividades a puestos y personas específicas.</p>		<p>gestor/a de caso y las de interventor/a en concordancia con los objetivos del programa.</p> <p>1.3 Al menos el 50% de los profesionales de la unidad considera que la elección como gestor/a de caso o de interventor/a se realiza considerando la carga laboral del recurso humano de esta.</p> <p>1.4 Al menos el 50% de los profesionales de la unidad considera que los recursos institucionales necesarios para el desarrollo de la intervención han sido gestionados en conformidad a la necesidad.</p>	
--	--	--	--	--	--

			ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURACIÓN DE LAS ACTIVIDADES	<p>1.5 Al menos el 50% de los profesionales de la unidad considera que la planificación de las actividades entregadas al inicio del año laboral permite alcanzar los objetivos del programa.</p> <p>1.6 Al menos el 50% de los profesionales de la unidad considera que las medidas relacionadas a la organización del programa permiten el desarrollo y el cumplimiento de los objetivos en concordancia con lo establecido en los lineamientos centrales.</p>	<p>Cuestionario de Recolección de Información</p> <p>Entrevista semi-estructurada complementaria</p>
<p><b>“Evaluar los procesos administrativos en razón de la</b></p>	<p>Función de dirección</p>	<p>El papel de la dirección es hacer que las cosas marchen y sucedan, imprimiendo acción y</p>	FOCALIZACIÓN DE LA POBLACIÓN	<p>2.1 Al menos el 50% de los profesionales de la unidad considera que el proceso de focalización de la población</p>	<p>Cuestionario de Recolección de Información</p> <p>Entrevista semi-estructurada complementaria</p>

<p><b>dirección del Programa de Prestaciones de Reinserción Social para Personas Privadas de Libertad”.</b></p>		<p>dinamismo a la empresa. Está relacionada directamente con la actuación sobre los recursos humanos de la empresa, asignando a los empleados a sus puestos y funciones, siendo capacitados, guiados y motivados para que alcancen los resultados que se esperan de ellos. Luego entonces, la dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los</p>		<p>objetivo se hace conforme a los criterios establecidos en los lineamientos centrales del programa.</p> <p>2.2 Al menos el 50% de los profesionales de la unidad considera que los mecanismos de focalización permiten ingresar a internos o internas en razón de los objetivos planteados por el programa.</p>	
---	--	---	--	---	--

		<p>administradores de todos los niveles de la organización y sus respectivos subordinados, para que de esta manera la planeación y la organización sean eficientes.</p>	<p>ASIGNACIÓN DE TAREAS</p>	<p>2.3 Al menos el 50% de los profesionales de la unidad considera que la asignación de población individualizada a los/as gestores/as de caso y/o interventores/as se realiza teniendo en consideración su carga laboral.</p> <p>2.4 Al menos el 50% de los profesionales de la unidad considera que los plazos establecidos para la creación de los planes de intervención individual permiten considerar soluciones adecuadas para las problemáticas y/o necesidades identificadas.</p> <p>2.5 Al menos el 50% de los profesionales de la unidad</p>	<p>Cuestionario de Recolección de Información</p> <p>Entrevista semi-estructurada complementaria</p>
--	--	---	-----------------------------	---	--

				<p>considera que los plazos establecidos para ejecutar los seguimientos en razón de los planes de intervención individual permiten dar cuenta de un avance real de lo planificado.</p> <p>2.6 Al menos el 50% de los profesionales de la unidad considera que los plazos establecidos para la ejecución del proceso de intervención permiten alcanzar las metas en razón de los lineamientos establecidos por el programa.</p>	
--	--	--	--	--	--

			<p>COMUNICACIÓN</p>	<p>2.7 Al menos el 50% de los profesionales de la unidad considera que la comunicación con el/la encargado/a del programa es constante y accesible.</p> <p>2.8 Al menos el 50% de los profesionales de la unidad considera que los canales de comunicación existentes permiten desarrollar una comunicación fluida y constante.</p> <p>2.9 Al menos el 50% de los profesionales de la unidad considera que los procesos de comunicación con el/la encargado/a del programa se desarrollan de manera efectiva.</p>	<p>Cuestionario de Recolección de Información</p> <p>Entrevista semi-estructurada complementaria</p>
--	--	--	---------------------	---	--

<p><b>“Calificar los procesos administrativos vinculados al control del Programa de Prestaciones de Reinserción Social para Personas Privadas de Libertad”.</b></p>	<p>Función de control</p>	<p>Depende de la planeación, organización y la dirección para así completar el proceso. La finalidad del control es asegurar que los resultados de lo que ha sido planeado, organizado y dirigido se ciñan lo más posible a los objetivos establecidos previamente. El control es fundamentalmente un proceso que guía la actividad que se desarrolla hacia un fin determinado con</p>	<p><b>ESTÁNDARES DE LOGRO</b></p>	<p>3.1 Al menos el 50% de los profesionales de la unidad considera que los estándares de logro o cumplimiento de objetivos se encuentran clarificados y se relacionan con las funciones encomendadas.</p> <p>3.2 Al menos el 50% de los profesionales de la unidad considera que los estándares de logro y cumplimiento de objetivos permiten ejercer el control en la ejecución del programa.</p>	<p>Cuestionario de Recolección de Información</p> <p>Entrevista semi-estructurada complementaria</p>
---	---------------------------	--	-----------------------------------	--	--

		<p>anterioridad. Como proceso, el control presenta cuatro fases: definir los estándares de desempeño; monitorear el desempeño; compararlo con los estándares; y tomar medidas correctivas para asegurar los objetivos.</p>	<p>MONITOREO</p>	<p>3.3 Al menos el 50% de los profesionales de la unidad considera que los mecanismos de monitoreo establecidos permiten obtener información adecuada en razón de la ejecución del programa.</p> <p>3.4 Al menos el 50% de los profesionales de la unidad considera que los mecanismos de monitoreo establecidos permiten obtener información importante y relevante en torno a la ejecución del programa y el control del mismo.</p>	<p>Cuestionario de Recolección de Información</p> <p>Entrevista semi-estructurada complementaria</p>
--	--	--	------------------	---	--

			<p>REFLEXIÓN Y EVALUACIÓN</p>	<p>3.5 Al menos el 50% de los profesionales de la unidad considera que las instancias de evaluación existentes se adecúan a la ejecución del programa.</p> <p>3.6 Al menos el 50% de los profesionales de la unidad considera que las instancias de análisis y reflexión existentes se realizan en los momentos oportunos para poder introducir mejoras en la ejecución del programa.</p> <p>3.7 Al menos el 50% de los profesionales de la unidad considera que las instancias de evaluación existentes representan</p>	<p>Cuestionario de Recolección de Información</p> <p>Entrevista semi-estructurada complementaria</p>
--	--	--	-------------------------------	--	--

				<p>una herramienta importante para acceder a información importante en torno a la ejecución del programa.</p> <p>3.8 Al menos el 50% de los profesionales de la unidad considera que las instancias de análisis y reflexión existentes permiten introducir mejoras relevantes para el funcionamiento del programa.</p>	
--	--	--	--	--	--

*Fuente: elaboración Equipo Seminarista 2015.*