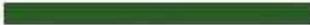




GOBIERNO DE CHILE
MINISTERIO DE JUSTICIA

ESTUDIO SOBRE MODELOS DE INTERVENCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE CENTROS PRIVATIVOS DE LIBERTAD EN LA REFORMA PENAL ADOLESCENTE

INFORME FINAL

FUNDACION

PAZ CIUDADANA

Agosto 2009

Tabla de contenido

Introducción	6
Objetivos:	10
Capítulo 1	14
Evidencia y práctica en los modelos de intervención con jóvenes infractores de ley	14
Capítulo 2	22
Evaluación, clasificación y manejo de casos en los centros privativos de libertad para jóvenes.	22
1. Introducción.	22
2. Antecedentes.	22
3. Los conceptos de riesgo, necesidad y capacidad de respuesta.	23
4. El proceso de toma de decisiones en los centros privativos de libertad	26
5. Los sistemas de evaluación, clasificación y manejo de casos en la experiencia comparada 28	
6. Comentarios finales.....	33
Referencias.....	35
Capítulo 3	37
Los modelos de administración de centros privativos de libertad	37
1. Modelos de privatización completa	38
2. Modelos híbridos o mixtos:.....	38
Referencias.....	44
Capítulo 4	45
Modelos de gestión y de intervención en los centros de ejecución para menores infractores en Australia	45
1. Elementos destacables del sistema australiano	45
2. Sistema de justicia juvenil.	47
3. Tipos de centro.....	61
Bibliografía	105

Capítulo 5	114
Modelos de gestión y de intervención en los centros de ejecución para menores infractores en Estados Unidos.....	114
1. Evolución del sistema de justicia juvenil en Estados Unidos	114
2. Tipos de Centros y sistema de gestión.....	121
3. Comentarios finales.....	132
Bibliografía	134
Capítulo 6	135
Modelos de gestión e intervención en los centros privativos de libertad para menores infractores en España.....	135
1. Evolución del sistema de justicia juvenil español	135
2. Sistema de justicia juvenil actual	136
3. Centros privativos de libertad para menores en España	139
4. Modelos de intervención	150
5. La experiencia del País Vasco.....	152
6. La experiencia de la Comunidad de Madrid.....	161
7. Programa de intervención para delincuentes sexuales	173
Referencias.....	175
ANEXO 1	178
Capítulo 7	187
Modelos de intervención y de gestión en los centros de ejecución de medidas para jóvenes infractores en Inglaterra	187
1. Evolución del sistema de justicia juvenil en Inglaterra	187
2. Tipos de centros y sistemas de gestión.....	193
3. Modelos de intervención	204
Bibliografía	211
Capítulo 8	212
Modelos de intervención y administración en Chile.....	212
Introducción.....	212
1. Objetivo general.....	212
2. Objetivos específicos.....	212
3. Método.....	213

4. Análisis de resultados.....	216
Resultados obtenidos a partir de entrevistas y grupos focales	216
Rol de Gendarmería en los centros de detención juvenil	248
Resultados obtenidos a partir de la revisión de los planes individuales de intervención (PII) ...	252
Resultados obtenidos a partir del manual de procedimientos	253
Referencias.....	256
Capítulo 9	257
Condiciones básicas para la apreciación de la propuesta.....	257
Infraestructura	258
Financiamiento.....	259
Capítulo 10	262
Propuestas para centros cerrados	262
1. Modelo de administración y gestión.....	262
2. Recursos Humanos.....	267
2.1 Aspectos generales.....	267
2.2 Conformación de equipos	275
3. Modelo de intervención.....	284
3.1. El modelo de intervención con jóvenes infractores de ley en centros cerrados	284
3.2 Organización de las actividades del centro	287
4. Oferta programática.....	310
4.1 Modelo de oferta programática piramidal.....	311
Recuadro Nº 2: Modelo de oferta programática según perfil y etapa del joven.....	313
Consideraciones especiales para jóvenes en internación provisoria.....	331
Capítulo 11	334
Propuestas para centros semi-cerrados	334
1. Modelo de administración y gestión.....	334
Diseño y construcción	335
Seguridad.....	335
Equipo básico	336
Oferta programática.....	336
2. Recursos Humanos.....	338
3. Modelo de intervención.....	343

Capítulo 12	356
Consideraciones sobre los costos	356
1. Consideraciones específicas acerca de los costos.....	357
a. Costos internacionales	357
b. Costos actuales para el Estado	358
c. Costos de las cárceles concesionadas de adultos	360
2. Comentarios Finales.....	364
Capítulo 13	366
Antecedentes sobre el trabajo desarrollado por Sename en relación a los centros de internación cerrados y semicerrados.	366
1. Orientación técnica para la intervención. Guía operativa: Programa individual especializado.	366
2. Orientación técnica para la intervención. Guía operativa: Análisis de caso	366
3. Pautas mínimas de diseño y construcción para los nuevos centros cerrados del Sename (Borrador).....	367
4. Guía operativa: Orientaciones para el diseño del Código de convivencia en centros cerrados y semicerrados.	368
5. Intervención en situaciones críticas en centros de internación provisoria y régimen cerrado.	368
6. Otros proyectos.....	368
Referencias	370

Introducción

En junio de 2007 comenzó a operar en Chile la ley N° 20.084 que establece un sistema de justicia especial para jóvenes entre 14 y 17 años que han infringido la ley penal. Este cuerpo normativo respondía a un esperado cambio respecto de la legislación que regulaba la conducta infractora de los menores de edad en el país. Existía consenso tanto entre los organismos internacionales como en los operadores del sistema, que la legislación vigente hasta ese entonces no cumplía con los estándares internacionales propios de los sistemas de justicia juvenil en otros países y que Chile requería de un sistema moderno y en consonancia con los criterios de eficiencia y eficacia que había impuesto la Reforma Procesal Penal unos años antes.

Desde una perspectiva de los derechos de los jóvenes se argumentaba que Chile debía adecuar completamente su legislación a los tratados internacionales de los que era parte, y que los adolescentes no podían tener un menor reconocimiento de garantías jurídicas que los adultos. Asimismo, la historia fuertemente tutelar del sistema hasta ese entonces vigente en el país, mostraba una intervención arraigada en las necesidades de los jóvenes y sus historias familiares, más que en una valoración objetiva de la relación delito y sanción aplicada. Aunque las prácticas punitivas - tutelares disminuyeron importantemente desde fines de los noventa, aún se extendían en los modelos de intervención respecto de los infractores de ley, sobre todo respecto de los inimputables¹.

La ley sobre responsabilidad penal adolescente tenía por objetivo reformar radicalmente la respuesta del Estado frente a los crímenes o simple delitos cometidos por personas menores de 18 años². Se buscaba también dar respuesta a una creciente inquietud ciudadana frente al tema de la delincuencia y seguridad pública, demandando del Estado una activa acción contra el delito³. Se argumentaba también que un sistema de justicia especial permitiría modelar la intervención de manera focalizada y asegurar de esta forma, un adecuado proceso de responsabilización por parte

¹ De acuerdo a la legislación penal vigente en Chile hasta junio de 2007, eran exentos de responsabilidad penal el mayor de dieciséis años y menor de dieciocho, a no ser que conste que ha obrado con discernimiento.

² Mensaje de S.E el Presidente de la República con que se inicia la tramitación del proyecto de ley que establece un sistema de responsabilidad de los adolescentes por infracción a la ley pena. 2 de agosto de 2002.

³ Ibid.

del joven. En el marco de la nueva ley, la intervención que se realizaría a través de la sanción permitiría reinsertar socialmente a los jóvenes infractores de ley, interrumpiendo tempranamente potenciales carreras delictivas. De esta forma, la ley debía responder básicamente a dos objetivos centrales: la responsabilización de los jóvenes infractores y su reinserción social.

Para lograr este último fin, el texto vigente establece un catálogo de sanciones a través de las cuales se pretende consolidar una intervención basada en los objetivos antes mencionados. Es decir, una vez determinada la participación del adolescente en el hecho punible, la declaración de responsabilidad y aplicada la sanción que la ley establece en concreto, la intervención a través de los denominados programas de reinserción social cumpliría una función responsabilizadora, preventiva y orientadora.

Desde esta perspectiva, el sistema de ejecución de penas se constituye en una de las piedras angulares del nuevo sistema. El legislador entrega al sistema de sanciones y a la intervención que se realiza en virtud de la condena impuesta, la responsabilidad de lograr uno de los fines de la ley. Es decir, ya no sólo debe aplicarse la sanción que determine el tribunal, sino debe además intervenir respectu del joven condenado a través de un programa de reinserción social⁴, que asegure la sanción de los hechos, pero también el fortalecimiento del respeto del adolescente por los derechos y libertades de las demás personas, formado parte de una intervención socioeducativa amplia y orientada a la plena integración social⁵.

Un análisis comparado de la gestión y desarrollo de sistemas de justicia juvenil en otros países muestra que en general, se demanda de la legislación penal aplicable a menores de edad similares objetivos y fines⁶ que los que se exigen en el sistema chileno. Se establece también a nivel comparado, que la impresión entre los expertos de que “nada funciona” fomenta la argumentación en torno a los ciclos que se han experimentado en otros sistemas, los que se caracterizan por moverse desde extremos fundamentados en las necesidades⁷ y la protección del menor de edad, las sanciones y castigos más duros desde la perspectiva jurídica.

⁴ Artículo 6 de la ley N° 20.084.

⁵ Artículo 20 de la ley N° 20.084.

⁶ Para más detalle de la evolución de los sistemas de justicia juvenil, “The Cycle of Juvenile Justice”, Thomas J. Bernard, 1992.

⁷ La expresión comúnmente usada en inglés es “needs” reflejando una acepción algo más amplia que su traducción en necesidades. Suele referirse a las carencias tanto físicas, psicológicas, materiales y familiares que pueda enfrentar un menor de edad.

Por ejemplo, el Reino Unido, país que reformó por completo su legislación penal en 1998, demanda del nuevo sistema de justicia juvenil mayores y mejores respuestas del Estado frente a los delitos cometidos por los menores de edad. Por ejemplo, en el documento “No More Excuses: A new approach to tackling youth crime in England and Wales” se señalan como ejes fundamentales de la futura reforma al sistema de justicia juvenil inglés, la necesidad de contar con una clara estrategia enfocada a prevenir la delincuencia juvenil, que los infractores y sus padres asuman la responsabilidad por el daño causado a las víctimas y una intervención centrada en la prevención temprana de la reincidencia y delincuencia en general. Resumidos en el slogan de campaña del Partido Laborista “*Tough on crimen, tough in causes of crime*”⁸, los objetivos de la reforma impulsaron el abandono de los criterios de protección e intervención tutelar respecto de los jóvenes a una postura más punitiva respecto de los infractores adolescentes.

Al igual que en Chile, la evolución de los sistemas de justicia juvenil en estos países ha estado marcada fuertemente por el desarrollo que han tenido los sistemas de ejecución y modelos de intervención que se utilizan tanto en los programas que se aplican a los jóvenes en el medio libre como cerrado. Al demandar la legislación el cumplimiento de objetivos de reinserción social en sus sanciones, se establece la obligación para el ente ejecutor, en el caso chileno Sename, de proveer de estos programas e intervenciones como forma de asegurar que los objetivos de la ley sean cumplidos. Por esto, países como Reino Unido y España han desarrollado, en pocos años, no sólo una variada oferta programática para los jóvenes infractores, sino también la infraestructura necesaria para poder desarrollarla.

Antes de la puesta en marcha del sistema de justicia juvenil en Chile, existió un mayoritario consenso de que el sistema carecía de todas las condiciones necesarias para funcionar adecuadamente⁹. Se argumentó en su momento que la brecha existente entre lo que el nuevo sistema demandaba, sobre todo respecto del sistema de ejecución, y las condiciones reales que ofrecía, impedirían una adecuada implementación y consecución de los fines propuestos. Por el contrario, se señalaba también que el sistema debía comenzar a operar prontamente de manera de lograr un progresivo mejoramiento de las condiciones y el reconocimiento de todas las garantías y derechos procesales de los jóvenes infractores de ley.

⁸ En español, “Duro con el crimen, duro con las causas del crimen”.

⁹ Para mayores antecedentes revisar el Primer y Segundo Informe de la Comisión de Expertos de RPA, de octubre de 2006 y abril de 2007, respectivamente. Disponible en www.pazciudadana.cl

En este marco, y ya con algunos meses de funcionamiento, la Presidenta de la República realizó un importante anuncio. Durante la cuenta anual del 21 de mayo pasado señaló: "... El desafío de este año ha sido la implementación del nuevo sistema de responsabilidad penal adolescente. Se trata de una reforma altamente compleja que hemos iniciado no sin dificultades, pero con mucha decisión, para poner fin a la impunidad de los jóvenes infractores, pero a su vez preocuparnos de su rehabilitación, bajo los estándares internacionales de derechos humanos de la infancia. Sabemos que las dificultades para cumplir este desafío no son pocas, pero también que ésta es una oportunidad para asegurar a gran escala que el delito no sea una alternativa de vida para ningún joven. Y dentro de los próximos 2 años iniciaremos la construcción de diez centros de alto estándar..."¹⁰.

El discurso presidencial al reconocer la complejidad de los desafíos impuestos por la nueva ley y anunciar la construcción de nuevos centros de privación de libertad de características especiales, establece un punto de partida para el desarrollo, no sólo de una infraestructura adecuada desde la cual se pueda intervenir a través de diversos programas, sino que de todo un nuevo modelo de intervención respecto de los jóvenes infractores de ley. Implícitamente con este anuncio se reconoce que los requerimientos de la nueva ley respecto de los fines que son perseguidos exigen por una parte, instalaciones e infraestructura, pero también la adecuada definición de modelos de intervención eficientes y que logren los resultados esperados por la misma ley.

En este contexto, se ha dispuesto por parte del Ministerio de Justicia, la realización de un estudio comparado sobre modelos de intervención y administración de centros privativos de libertad en la Reforma Penal Adolescente, estudio que ha sido adjudicado a Fundación Paz Ciudadana. El principal objetivo del estudio es la revisión, desde una perspectiva comparada de aquellas experiencias internacionales exitosas que entreguen modelos de administración e intervención con jóvenes infractores de ley, en países en donde el sistema de justicia juvenil ha tenido mayor desarrollo que en Chile. Según señaló Fundación Paz Ciudadana en su oferta técnica, un estudio de esta naturaleza debe responder a un doble objetivo: Por una parte, buscar aquellas experiencias exitosas de intervención y administración, pero también analizar de qué manera estos modelos podrían ser replicables en Chile, de acuerdo a las condiciones con las que cuenta nuestro país.

¹⁰ Mensaje de S.E .Presidenta de la República Sra. Michelle Bachelet. 21 de mayo de 2007.

El presente documento corresponde al primer informe de dicho estudio, de acuerdo a lo dispuesto en el contrato de fecha 3 de diciembre de 2008, firmado entre el Ministerio de Justicia y Fundación Paz Ciudadana. De acuerdo a lo señalado en este contrato, la etapa A de este estudio contemplaba la verificación de la fase 1 y fase 2 según se detalla en la siguiente tabla:

Tabla N° 1

Fase 1: Revisión comparada de modelos de intervención y programas evaluados¹¹.

Objetivos:
<ul style="list-style-type: none">• Identificar aquellos modelos de intervención y programas evaluados como exitosos en disminuir reincidencia para población infractora adolescente en la experiencia comparada.• Enfocar la investigación a la pregunta qué sirve (what works?) y qué ha probado no tener los efectos esperados para el logro de los objetivos del programa.• Distinguir las líneas de intervención programática según metodologías, en especial lo referido a programas de reescolarización, reeducación, intervención psicosocial, capacitación laboral y de recreación y rutina diaria.
<ul style="list-style-type: none">• Fase 2: Revisión comparada de modelos de administración de centros privativos de libertad para adolescentes infractores de ley. Objetivos:
<ul style="list-style-type: none">• Definir estructuras administrativas y modelos de gestión, que a nivel internacional se usan en los centros privativos de libertad en sistemas de justicia juvenil comparados y agrupación según afinidad.• Profundizar dentro de cada modelo de administración definido, la estructura interna de cada uno de ellos, especialmente la externalización de servicios.• Analizar los costos asociados a cada modelo de administración.

¹¹ Los países que serán revisados serán definidos tras una primera búsqueda bibliográfica y de información, lo que puede realizarse de común acuerdo, entre la contraparte y esta consultora. Se espera, sin embargo, revisar los modelos programáticos del sistema de justicia juvenil de Australia Estados Unidos, Reino Unido y España.

Para cumplir con los objetivos propuestos y sentar un primer análisis a ser discutido junto a la contraparte, se han seleccionado para una primera revisión los siguientes países:

- Australia
- España
- Estados Unidos
- Nueva Zelanda
- Reino Unido

La selección de los países a ser investigados respondió a los siguientes criterios:

- Países con sistemas de justicia juvenil de antigua data, respecto de los cuales existe abundante información bibliográfica, antecedentes y evaluaciones.
- Existencia de importantes reformas de los sistemas en las últimas décadas, las que respondieron a la búsqueda de similares objetivos que la reforma chilena.
- Países que utilizan modelos de intervención basados en evaluaciones y evidencia de resultados
- Países que cuentan con modelos de administraciones diversas, algunas estatales, mixtas y privadas.

Respecto de cada país, se revisó la evolución que el sistema de justicia juvenil ha tenido en los últimos años, con especial énfasis en reformas legales, revisión de la organización administrativa, tipos de tratamiento y sistemas de gestión, así como los diversos modelos de intervención y oferta programática de los centros privativos de libertad en cada uno de ellos. Cabe señalar que la información obtenida respecto de cada país, no es uniforme y respecto de alguno de ellos los antecedentes disponibles permitieron una mayor profundidad en el análisis. Sin perjuicio de lo anterior, en lo sucesivo de este estudio se pretende ahondar aún más en las diversas propuestas programáticas de cada sistema analizado, así como en las fortalezas y debilidades que presentan estos modelos de administración y gestión respecto del sistema juvenil chileno.

En la revisión de los modelos de intervención de los países antes mencionados, así como en la bibliografía analizada, se ha podido determinar la importancia que tiene en la oferta programática y plan individual que se elabora respecto de un joven infractor, la evaluación “riesgo-necesidad” que se realiza. Por ejemplo, el modelo inglés, construye la intervención que se realiza respecto de un joven en el “Asset”¹², instrumento que es aplicado al inicio del proceso y que permite

¹² Asset es el nombre del instrumento de evaluación introducido por la reforma al sistema de justicia juvenil de 1998 en el Reino Unido. Teniendo como modelo el instrumento utilizado con adultos (ACE), Asset busca

monitorear la evolución del joven hasta la completa ejecución de la sentencia. Debido a la importancia que tienen estas evaluaciones en el diseño y posterior intervención que se realiza respecto de un joven infractor, se analizarán en un próximo informe con mayor detalle, pudiendo incluir instrumentos utilizados en países distintos a los que se analizan en este informe.

Adicionalmente, entre los días 8 y 12 de diciembre de 2008, se realizó una visita a centros cerrados de España y el Reino Unido¹³. Estas visitas permitieron conocer tanto la infraestructura existente, sus características principales, así como los modelos de intervención y administración dominantes en cada sistema. Se pudo también acceder a instrumentos de evaluación y ejemplos de intervención, así como entrevistar a funcionarios de gobierno a cargo del sistema de justicia, administradores y profesionales de intervención directa. El informe de las visitas realizadas se incluye como parte integrante de este informe.

Cabe mencionar también que como actividad inicial de esta investigación y como forma de contar con la opinión de expertos en el área, se realizó un taller de trabajo que contó con la participación de los señores Paulo Egenau, Iván Fuenzalida y Gonzalo Berrios. También participaron los investigadores de Fundación Paz Ciudadana y el señor Sergio Henríquez del Ministerio de Justicia.

Reunidos los antecedentes antes mencionados y con el objetivo de analizar en terreno la aplicabilidad de los modelos estudiados, se pretende realizar una inspección en terreno de centros privativos de libertad actualmente administrados por Sename, como forma de conocer en profundidad las dinámicas de intervención y rutina diaria de los establecimientos. Asimismo, es necesario analizar el funcionamiento administrativo actual de los centros de manera de contrarrestar y compararlo con los modelos de administración de otros países. Reiteradamente la literatura comparada releva como de mucha importancia, contar con la opinión de los mismos jóvenes respecto de las intervenciones en las que participan. Por esto, se pretenden realizar algunos grupos focales con jóvenes condenados de manera de evaluar correctamente la aplicabilidad de las intervenciones y modelos estudiados. Esta información, junto a las demás fases del estudio, se reflejará en el segundo informe.

entregar un marco de acción común para los operadores del sistema, entregando información cualitativa y cuantitativa sobre el joven, su trayectoria, así como, antecedentes sobre un posible riesgo de reincidencia.

¹³ Participaron en estas visitas un equipo del Ministerio de Justicia y Sename, integrado por la Sra. Ana María Morales, el Sr. Luis Horacio Rojas y la Sra. Macarena Ossandon y por parte de Fundación Paz Ciudadana, la Sra. Catalina Droppelmann y Francisca Werth.

Tal como se señaló en la propuesta técnica adjudicada a Fundación Paz Ciudadana, el estudio de modelos de intervención y administración de sistemas de justicia juvenil comparados, será un aporte al desarrollo de sistema chileno, sólo si se analizan la factibilidad de que estos programas y modelos administrativos sean aplicados en el país. Para esto, junto con conocer los sistemas internacionales, se deben analizar sus fortalezas y debilidades con respecto del sistema nacional.

En dicha propuesta técnica se señaló también que el presente estudio estaría centrado en determinar, cuáles son los programas e intervenciones que han probado ser más exitosos respecto de la disminución de reincidencia de los jóvenes, y cómo determinados modelos de administración influyen o no en el éxito de dichas intervenciones. En el primer capítulo de este informe se realiza un análisis de aquellos programas que han sido evaluados y calificados como eficientes respecto del objetivo de disminución de la reincidencia, así como también aquellos que se han calificado como prometedores de acuerdo a los estudios de evaluación realizados. El objetivo de este capítulo, así como del análisis realizado por países, es extraer aquellos elementos que constituyen las principales condiciones y requisitos para la elaboración de una propuesta de modelo de intervención para Chile en los 10 nuevos centros privativos de libertad que serán construidos en los próximos dos años.

Respecto de la metodología utilizada, en este primer informe se decidió realizar un análisis de los diversos países en forma separada y por profesionales de diversas disciplinas. De esta manera se pretende entregar a la contraparte una visión unitaria de cada país y presentar las características más importantes de cada uno de ellos, desde las diversas disciplinas de sus autores. Aunque el informe final será unitario y contendrá el análisis global de todos los sistemas comparados estudiados, así como un análisis de las fortalezas y debilidades de estos modelos en relación con el sistema chileno, en este primer informe se optó por la metodología antes explicada de manera de enriquecer la discusión e interacción entre los equipos.

Fundación Paz Ciudadana espera poder concluir el presente informe cumpliendo con el objetivo propuesto de análisis de modelos de intervención y administración en sistema de justicia juvenil en otros países, así como también, la definición de una propuesta del modelo de intervención y administración que pueda servir de base para la reforma que esta nueva infraestructura debería traer consigo.

Capítulo 1

Evidencia y práctica en los modelos de intervención con jóvenes infractores de ley

Francisca Werth Wainer.

Los modelos de intervención que se han desarrollado en otros países en el contexto de los sistemas de justicia juvenil vigentes han evolucionado, al igual que las leyes que los sustentan, desde intervenciones basadas en criterios de protección y necesidad de los sujetos, hacía una mirada de efectividad y funcionalidad en el logros de ciertos fines específicos. Estos fines ya no son como eran hace algunos años, proteger y salvar a los jóvenes que se involucraban en delincuencia, sino lograr que no vuelvan a cometer delitos. Por esta razón, la práctica internacional ha centrado su atención en programas e intervenciones que han demostrado ser exitosos en el cumplimiento de sus objetivos, buscando replicar modelos utilizados en la salud pública de tratamiento basados en la evidencia (Sherman, Farrington y otros 2003). De esta forma, se ha consolidado la expresión de “lo que funciona” como criterio básico de definición de qué programas se aplican y cuáles no.

Sin embargo, esta tendencia no se ha instalado de manera pacífica entre académicos y operadores de los sistemas de justicia juvenil (Smith 2007, Tonry 2004). Se argumenta que no puede ignorarse lo que por años han realizado equipos técnicos y profesionales en sus intervenciones con jóvenes infractores, aunque no se cuente con evidencia empírica que sustente sus resultados.

La necesidad de basar los programas e intervenciones, y por ende los recursos que se invierten en ellos, en evidencia empírica que sustente sus resultados surgió, junto con las reformas legales realizadas en varios países (Reino Unido, España, Canadá). La idea de que nada funcionaba (nothing works) se consolidó durante la décadas de los 70 y 80 para ser reemplazada en los 90 por un moderado optimismo que señalaba que la intervención sí funcionaría si ésta se basaba en evaluaciones de impacto y estudios de largo plazo. Como ya se mencionó, el concepto de la evidencia de programas, venía del ámbito de la salud y la medicina, donde los especialistas comenzaron a decidir el tratamiento que se aplicaría a los pacientes, en pruebas realizadas que entregaran evidencia empírica de resultados. Este concepto se traslada al ámbito de la intervención social, especialmente a los programas de libertad condicional y medidas alternativas a la privación de libertad.

El concepto de la evidencia como principio rector para la réplica de programas y asignación de recursos, ha sido uno de los principales criterios que han orientado la política criminal de países

como Reino Unido y Estados Unidos, países que han realizado importantes reformas en sus sistemas de justicia juvenil. Sin embargo, tras algunos años de aplicación de estas nuevas políticas se ha argumentado que la evidencia existente en torno a la lo qué funciona y lo que no, se ha orientado más que en evidencia, en decisiones políticas que permean las reformas realizadas. La evidencia no sería entonces suficiente para asegurar el éxito de un programa de intervención por las dificultades que existen en su aplicación, la diversidad local y cultural de las poblaciones atendidas, los recursos invertidos, etc. De esta forma, se ha cuestionado que la única pregunta válida se refiera a qué funciona y no a cuándo, cómo y para quién funciona.

En el presente estudio, la evidencia y evaluación de programas aparece como crucial para la determinación de una propuesta de modelos de intervención y administración para los nuevos centros anunciados por el gobierno. Las reformas a los sistemas de justicia se constituyen como oportunidades únicas para evaluar las intervenciones y programas aplicados y cambiar conceptos arraigados en la cultura que rodea las intervenciones. Es decir, realizar un giro hacia la evidencia basada en las opiniones y antecedentes que permitan medir impacto (Goldson y Muncie, 2007). Sin embargo, los resultados empíricos que puedan entregar estudios longitudinales no son los únicos antecedentes que son considerados al momento de impulsar políticas públicas en relación con infractores de ley. Se suele entregar como ejemplo de lo anterior, el aumento del uso de penas privativas de libertad y de las sanciones que se le imponen a los jóvenes. Los efectos negativos que produce la cárcel en los adolescentes y las mejores evaluaciones que tienen los programas que se ejecutan en el medio libre, deberían ser antecedentes suficientes para impulsar una política de disminución del uso de la privación de libertad. Sin embargo, la tendencia mundial ha sido precisamente la contraria, lo que evidenciaría que los nuevos sistemas de justicia juvenil, y la política criminal en general, es permeable a criterios políticos o de asignación presupuestaria que modelan finalmente el sistema y sus formas de intervención en direcciones opuestas o al menos, contradictorias con lo que la evidencia muestra.

Otro punto importante de resaltar respecto del concepto de qué funciona, es que se ha tendido a ignorar dentro de los antecedentes, la experiencia cualitativa de los operadores de los programas de intervención. Se argumenta que la tendencia pasada de intervenir sin evaluar empíricamente, ha llevado a considerar que sólo el dato numérico serviría, y no así la experiencia cualitativa de los educadores y profesionales a cargo de las intervenciones. Por esta razón, se ha enfatizado la necesidad de revisar las opiniones y experiencias de los profesionales a cargo de los programas,

de manera de considerar en una evaluación de efectividad, una perspectiva amplia e inclusiva de todos los factores relevantes de una intervención.

Dentro de los argumentos esgrimidos por expertos respecto de las evaluaciones, se cuenta principalmente las dificultades que presenta conducir un riguroso estudio de efectividad e impacto. Desde consideraciones éticas, como la dificultad de contar con grupos de control hasta prácticas, como las diferencias locales de los lugares en que son implementadas, deben ser analizadas antes de calificar a una intervención o programa como que no funciona. Por esta razón, la tendencia mundial se ha centrado en la consideración de programas prometedores, además de los calificados como eficaces.

Dentro de los programas que cumplen los criterios de evaluación¹⁴, se mencionan como efectivos a los siguientes programas e intervenciones¹⁵:

1. Terapia multisistémica familiar
2. Terapia funcional familiar
3. Tratamiento multidimensional de colocación familiar (Foster care)
4. Programa de sustitución y manejo de la agresividad

A continuación se realizará una breve reseña de sus principales características, para luego profundizar en aquellos que pueden ser aplicados en contextos de privación de libertad. Se finalizará el presente análisis con una referencia a los principios centrales a ser considerados en la planificación de programas e intervenciones que busquen impacto en reincidencia.

1. **Terapia multisistémica familiar (MST¹⁶) :**

- **Descripción del programa:** Se centra en mejorar las capacidades de las familias para abordar los problemas que más se relacionan con conductas trasgresoras e infractoras. Fortalece la capacidad parental de monitorear e imponer normas de disciplina respecto de los hijos así como, el reemplazo de relaciones con ciertos pares por otras prosociales. Los profesionales a cargo de la

¹⁴ De acuerdo a los autores (Hoge, Guerra y Boxer, 2008) los resultados de una evaluación se consideran válidos cuando se ha aplicado el programa respecto de jóvenes infractores de ley, en múltiples escenarios, realizando seguimiento por un período de tiempo prolongado, revisados por un grupo de expertos y aplicados en más de una ocasión.

¹⁵ Evidence-Based Juvenile Offender Programs: Program Description, Quality Assurance and Cost. Washington State Institute for Public Policy. Junio, 2007.

¹⁶ Por su sigla en inglés: Multi-systemic Therapy.

intervención pertenecen al ámbito de la salud, psicología y asistencia social. Cada grupo atiende a un máximo de 6 familias. La intervención se extiende entre 3 a 6 meses.

- La aplicación efectiva y monitoreo se encuentra radicada en una institución central que asegura la calidad y fidelidad de los grupos de trabajos.
- **Costos:** \$4.264 (USD por joven).

2. Terapia funcional familiar:

- **Descripción del programa:** Intervención familiar basada en una aproximación sucesiva para fortalecer factores protectores y reducir factores de riesgo al interior de la familia. Operado por técnicos capacitados por la Universidad de Colorado, la carga por operador no excede de las 12 familias y la intervención se estructura sobre la base de un mínimo de 12 visitas en un período de 90 días.
- Existe también una institución central de la cual que fiscaliza la fidelidad de las intervenciones y capacita a los operadores.
- **Costos:** \$2.325 (USD por joven).

Aunque existe consenso respecto de la efectividad de estas intervenciones, en un contexto de privación de libertad del joven, su aplicación se hace más difícil. Países como Reino Unido, la utilizan como parte de los programas que se aplican a los jóvenes condenados, realizando un importante esfuerzo por mantenerlos conectados con su familia de origen.

3. Tratamiento multidimensional de colocación familiar:

- **Descripción del programa:** Se diferencia de los programas anteriormente descritos porque los jóvenes que participan en él, son colocados en familias sustitutas. Estas familias son seleccionadas y entrenadas para asumir el trabajo con los jóvenes y se les remunera por esto. Esta clase de intervención ha probado ser exitosa como alternativa a la privación de libertad.
- **Costos :** \$2.000 (USD por joven).

4. Programa de sustitución y manejo de la agresividad:

- **Descripción del programa:** La evaluación que se realiza al joven cuando ingresa al sistema sirve de base para la derivación del condenado a este programa. Se focaliza en jóvenes que de acuerdo al instrumento de evaluación aplicado se consideran en un riesgo moderado a alto de reincidir, y por ende necesitan mayor supervisión. A través de técnicas de manejo de la agresividad, los participantes desarrollan habilidades que les permitan mayores niveles de autocontrol y el manejo de acuerdo a reglas de convivencia pro sociales. Se utilizan las sesiones grupales con pares y educadores para desarrollar empatía y manejo de otras técnicas de autocontrol. Por regla general el programa se aplica por 10 semanas en grupos pequeños de no más de 12 jóvenes y con 3 sesiones a la semana. Los educadores y operadores de este programa reciben capacitación especial y suele aplicarse con buenos resultados en medios cerrados.
- **Costos:** \$897 (USD por joven).

Es importante señalar que existen otros programas que se han calificado, de acuerdo a los estudios y meta análisis realizados como exitosos, pero la mayoría de ellos se aplican a jóvenes con un bajo compromiso delictual y en la comunidad, es decir, a través de medidas no privativas de libertad. Tal es el caso de los programas de justicia restaurativa que se desarrollan en Australia y Estados Unidos. Tal como se analizará en lo sucesivo de este estudio, muchos de los programas que se consideran efectivos se implementan en el medio libre y en ocasiones, son replicados en el medio cerrado.

La mayoría de los programas analizados han ido adecuado sus intervenciones según el modelo conocido como “cognitivo conductual” es decir, intervenciones que se basan en la idea de que las cogniciones afectan el comportamiento de los individuos, y que estos tienen la capacidad de estar conscientes y adaptar sus maneras de pensar, logrando cambios en sus conductas. Este modelo persigue corregir las distorsiones cognitivas, a través del entrenamiento de nuevas habilidades, de la auto-conciencia, de la percepción interpersonal y de la consideración de diferentes alternativas conductuales. Sus contenidos en general se refieren:

- Manejo de la ira
- Reestructuración cognitiva
- Modificación conductual

- Razonamiento moral
- Prevención de recaídas
- Entrenamiento en habilidades sociales
- Impacto de la propia conducta en la víctima

Dentro de la estructuración de un modelo de intervención para jóvenes infractores de ley existen dos principios básicos que deben ser considerados al momento de modelar la intervención. Estos son:

1) Componentes críticos de los programas:

La evidencia muestra la necesidad de considerar al momento de definir una intervención cuatro elementos claves: a) intervenciones altamente estructuradas; b) intervenciones que involucran estrategias cognitivas conductuales ligadas al desarrollo de destrezas específicas; c) intervenciones que involucran a la familia aunque sean en contextos de encierro; d) intervenciones que abordan diversos factores de riesgo en distintos contextos han probado ser más exitosas que aquellas que se basan en el tratamiento de un sólo factor.

Se ha afirmado (Lipsey y Wilson, 1998) que los programas deben basarse fuertemente en componentes cognitivos que logren cambiar las creencias de los jóvenes¹⁷. Pese a que ciertas evaluaciones han señalado que las consultorías (apoyo psicológico y de terapia) para los jóvenes no serían efectivas para prevenir la reincidencia, se estima que si son parte integral de un programa individual de intervención y tienen un importante efecto.

La importancia de involucrar a las familias de los jóvenes en los tratamientos y programas es el principal elemento de éxito de las intervenciones. Este éxito es mucho mayor con jóvenes de menor edad, que al cumplir su condena volverán con sus familias de origen.

2) Componentes críticos de implementación:

Crucial en la implementación aparte de considerar qué funciona, es responder a la pregunta de cómo y dónde puede esa intervención específica funcionar. Por lo tanto

¹⁷ En 1990, Ozzo y Ross analizaron más de 46 programas diseñados para intervenir con jóvenes infractores de ley y determinaron que aquellos en los que existía un componente cognitivo conductual eran doblemente efectivos respecto de la prevención de la reincidencia.

no es sólo relevante determinar los contenidos de la intervención sino el setting en que será implementado. Se ha argumentado que las razones por las que ciertos programas que han sido evaluados y calificados como exitosos, no ha tenido iguales efectos al ser replicados se debe no a la intervención misma, sino a los factores ambientales o características de la población objetivo a ser intervenida.

Por lo tanto debe procurarse al replicar una intervención evaluada:

- Fidelidad de la implementación, ojala a través de la supervisión de una entidad central que capacita y controla el programa.
- Programas de larga duración antes que los más breves.
- En el caso de las consejerías o consultorías psicológicas se debe preferir las individuales antes que las grupales.
- En el caso de intervenciones psicológicas o psiquiatras éstas deben ser entregadas por profesionales especializados.

Al finalizar el presente análisis cabe destacar que resulta indispensable considerar al momento de determinar modelos de intervención con jóvenes infractores la evidencia que existe tanto a nivel nacional como internacional de programas evaluados y que han sido exitosos en el logro de sus objetivos. Sin embargo, debe también relevarse que dichas intervenciones podrán ser replicadas pero que el éxito obtenido no puede ser garantizado sólo por el traslado o transferencia de una intervención o metodología en concreto. Fundamental resulta analizar el contexto en que dichas intervenciones se ejecutarán, a quiénes van dirigidas y cuáles son las condiciones profesionales y de recursos con los que se cuentan. La evidencia debe orientar e informar el desarrollo de intervenciones diseñadas en torno a sus antecedentes. De esa forma, también se evitará que las decisiones que se tomen sean permeables en extremo a las demandas políticas que se produzcan ante ciertos hechos puntuales o demandas de seguridad pública que pueden influir.

Bibliografia

- Bernard, T.J. (1992). *The cycle of juvenile justice*. Oxford University Press.
- Burnett, R. & Roberts, C. (2004). *What works in probation and youth justice: Developing evidence-based practice*. Cullompton: Willan.
- Goldson, B. & Muncie, J. (Eds.) (2006). *Youth crime and justice*. Sage.
- Howell, J.C. (2003). *Preventing & reducing juvenile delinquency: A comprehensive framework*. Sage.
- Krisberg, B. (2005). *Juvenile justice redeeming our children*. Sage.
- Loeber, R. & Farrington, D. (Eds.) (1999). *Serious & violent juvenile offenders: Risk factors and successful interventions*. Sage.
- Sherman, L. (Ed.)... et al. (2002). *Evidence-based crime prevention*. London: Routledge.
- Welsh, B. & Farrington, D. (Eds.). (2007). *Preventing crime: What works for children, offenders, victims and places*. Springer.

Capítulo 2

Evaluación, clasificación y manejo de casos en los centros privativos de libertad para jóvenes.

Autor: Catalina Droppelmann Roepke.

1. Introducción.

Previo a la incorporación de un joven infractor a un régimen cerrado o semi-cerrado de intervención, debe realizarse un proceso de evaluación. Este último, se refiere al método de recolección de información relevante, para poder tomar una decisión adecuada respecto de la clasificación y el manejo del caso en particular.

A lo largo de este artículo, se revisan los antecedentes de los mecanismos de evaluación en jóvenes infractores y se definen ciertos conceptos claves para entender estos procesos. Además, se explica el flujo de toma de decisiones desde que el adolescente es ingresado, hasta que se comienza a aplicar un programa de intervención, acentuando algunos indicadores de calidad. Por último se da cuenta de la experiencia de Reino Unido y Canadá, como ejemplos destacados dentro de la evidencia comparada.

2. Antecedentes.

La evaluación de los infractores de ley surge en el siglo IX debido a la necesidad de clasificar a los sujetos privados de libertad y de establecer su nivel de peligrosidad. El objetivo que se perseguía era disponer, a partir de los resultados de la evaluación, del nivel de control necesario para que estos sujetos no representaran un riesgo para la sociedad.

A partir de 1920 la evaluación comienza a enfocarse en los factores psicológicos y sociales relacionados a la conducta delictual, relegando a un nivel secundario el tema de la violencia y la

peligrosidad. Durante este período, la evaluación se centra en el criterio profesional, a través de entrevistas individuales, cuyos resultados y recomendaciones se basaban en el “juicio experto”. Estudios de seguimiento a casos que fueron evaluados bajo discreciones subjetivas como los mencionados, han mostrado que el juicio experto por sí sólo tiene una baja capacidad predictiva¹⁸.

En la década de los setenta, tras el desarrollo de nuevos y sofisticados modelos de rehabilitación para infractores de ley, la investigación se orienta a la producción de herramientas que permitan disminuir la reincidencia delictual. Estos instrumentos son en su mayoría encuestas, escalas y pautas de registros estructuradas y estandarizadas, desarrolladas principalmente en Estados Unidos y Canadá. Si bien, estos instrumentos mostraban una alta capacidad predictiva y favorecían además la clasificación intrapenitenciaria, se centraban en variables estáticas, es decir, no incorporaban la posibilidad del cambio en estos sujetos, ni aportaban orientaciones para el tratamiento.

Debido a lo anterior, surgen los instrumentos denominados de “tercera generación”, que además de la evaluación de riesgo incluyen el concepto de “necesidades criminógenas”. Este último se refiere a las diferentes necesidades de intervención de los sujetos, las cuales deben ser atendidas en el proceso de rehabilitación para evitar la conducta delictual futura. Este tipo de evaluaciones se ha desarrollado principalmente en Canadá, bajo el impulso de investigadores como James Bonta¹⁹.

3. Los conceptos de riesgo, necesidad y capacidad de respuesta.

Como se mencionó anteriormente, existen diferentes tipos de evaluaciones que se han desarrollado a lo largo del tiempo, gracias a los avances en las ciencias del comportamiento. Sin embargo, en muchos centros privativos de libertad del mundo, se sigue utilizando las herramientas de primera generación para la toma de decisiones respecto de los jóvenes. Incluso en Estados Unidos, donde los instrumentos de tercera generación han sido muy sociabilizados, un estudio realizado en Ohio a 97 centros privativos de libertad, mostró que sólo el 20% utilizaba el enfoque de riesgo y necesidad (Lowenkamp, Latessa & Holsinger, 2006). Esto podría explicar en

¹⁸ Harland, A. 1996.

¹⁹ Andrews, D.A & Bonta, J. 2006.

parte, los bajos resultados que se observan en el sistema de justicia juvenil en la disminución de la reincidencia criminal.

Las evaluaciones de riesgo y necesidad, han demostrado tener mayor capacidad predictiva de la futura conducta criminal que las herramientas tradicionales. Un estudio de meta-análisis realizado en el 2000 (Grove et al., 2000) a 136 estudios que comparaban la evaluación empírica a través de instrumentos estandarizados y el juicio clínico, mostró que en 47% de los estudios, los instrumentos tenían mayor capacidad de predicción sobre la futura conducta criminal que el juicio experto. En este sentido, se puede señalar que al utilizar este tipo de evaluaciones, se toman decisiones más acertadas y se aumentan las posibilidades de rehabilitar y reinsertar al joven infractor.

Para profundizar respecto de este tema, se debe comprender qué son los **factores de riesgo** y cuál es su importancia en la rehabilitación de los jóvenes infractores. Los factores de riesgo son variables que pueden afectar negativamente el desarrollo de las personas. De esta forma, cuando se habla de estos factores, se hace referencia a la presencia de situaciones contextuales o personales que, al estar presentes, incrementan la probabilidad de desarrollar problemas emocionales, conductuales o de salud.

Estos factores no generan certeza total de que se vaya a alterar el desarrollo esperado del joven, más bien ayudan a estimar la probabilidad de que esto ocurra. En el ámbito de los adolescentes infractores de ley, estudios longitudinales han logrado determinar cuáles de estos factores, favorecen la aparición y desarrollo de la conducta delictual²⁰ (ver recuadro N°1). Estos pueden estar presentes en diferentes niveles, tales como, en el ámbito individual, la familia, la escuela, el grupo de pares, la comunidad, la sociedad y la cultura.

Cuando se habla de factores de riesgo, se debe diferenciar entre los dinámicos y los estáticos. Los primeros, son aquellos que pueden predecir la futura conducta criminal, pero no son sujetos a cambio, como por ejemplo, la historia delictual pasada. Los segundos, son susceptibles al cambio y si eso ocurre, se puede reducir la reincidencia criminal. Por tal razón, a estos últimos, se les llama **necesidades**, al transformarse en objetivos de intervención. De esta manera, el programa de

²⁰ Andrews, D.A & Bonta, J. 2006.

rehabilitación dentro del centro, se orientará al grupo de necesidades específicas detectadas en el joven al momento de la evaluación, sin dejar de lado obviamente, aquellas áreas detectadas que no necesariamente contribuyen a la conducta delictual. Algunos centros privativos de libertad clasifican a los jóvenes según su nivel de riesgo y a partir de esto los dividen en módulos, pero las intervenciones son establecidas en planes individuales que se orientan al tratamiento de las necesidades específicas.

Recuadro 1 Factores de riesgo/necesidad que tienen mayor peso a la hora de predecir la conducta criminal.

- Historia de conducta antisocial.
- Patrones antisociales de personalidad.
- Pensamiento antisocial.
- Asociaciones antisociales.
- Circunstancias familiares.
- Escuela/Trabajo.
- Tiempo libre/recreación.
- Abuso de sustancias.

Fuente: Andrews & Bonta 2006.

Algunas evaluaciones de riesgo y necesidad han incorporado un nuevo concepto denominado **capacidad de respuesta** (*responsivity* en su versión original en inglés). Este factor se refiere a las capacidades del joven o de su entorno, que no están directamente asociadas a la conducta antisocial, pero que pueden afectar la respuesta del adolescente frente a la intervención. La implicancia de incorporar este principio, es entregar un plan de tratamiento que sea consistente con las habilidades y destrezas del joven. Para que esto ocurra, a través de la evaluación se deben identificar factores de personalidad y estilos cognitivos que permitan orientar mejor el tratamiento.

Los tres conceptos tratados, riesgo/necesidad/capacidad de respuesta, son claves a la hora de evaluar y planificar la intervención de un joven en un centro privativo de libertad. Es así, como Canadá, Inglaterra y Estados Unidos han diseñado instrumentos de evaluación que cumplen con

estos principios y han logrado disponer y entregar el tratamiento adecuado que logre impactar en la reincidencia, ahorrar costos y estandarizar las prácticas en las distintas localidades, respetando al joven en cuanto a sus necesidades y capacidad de cambio.

Sin embargo, las críticas frente a este modelo señalan que se centra en los aspectos negativos y en las deficiencias del joven, sin tener en cuenta sus habilidades y factores protectores frente a la reincidencia. Por tal razón, se debe seguir avanzado en torno a la evaluación del joven infractor e incorporar los avances que la evidencia de las investigaciones en el área vaya mostrando.

4. El proceso de toma de decisiones en los centros privativos de libertad

El proceso de toma de decisiones en los centros privativos de libertad para jóvenes infractores se realiza en varias etapas. A continuación se describen aquellos elementos mínimos que deben estar presentes cuando un joven ingresa a un centro privativo de libertad.

4.1. Evaluación: Como se ha mencionado a lo largo de este capítulo, la evaluación debe realizarse a partir de un instrumento que mida factores de riesgo, necesidades y la capacidad de respuesta del joven frente al tratamiento. Esta evaluación debe considerar el tiempo necesario para poder acceder a variadas fuentes de información, tales como; el joven, la familia, la escuela, la comunidad, entre otras. Las áreas o aspectos a medir son diversos y deben estar relacionados a aquellos factores de riesgo y necesidades que la evidencia ha destacado como principales (Ver recuadro N°1). No obstante, la evaluación debe considerar un amplio espectro de áreas a medir (Ver recuadro N°2) que van más allá de los factores de riesgo criminógenos, para poder planificar un plan de tratamiento sistémico que responda a las necesidades del joven.

Recuadro 2 Aspectos a considerar en la evaluación del joven infractor.

1. Conducta delictual.
2. Situación de vivienda.
3. Relaciones familiares e interpersonales.
4. Educación, capacitación y empleo.
5. Comunidad en que se desarrolla.
6. Estilo de vida.
7. Consumo de sustancias.
8. Salud física.
9. Salud mental y vida emocional.
10. Percepción de sí mismo y de los demás.
11. Pensamiento y comportamiento.
12. Actitudes frente al delito.
13. Motivación al cambio.
14. Factores positivos.
15. Indicadores de vulnerabilidad.
16. Indicadores de serio daño a los otros.

Fuente: Asset, Youth Justice Board, Inglaterra.

Durante el proceso de recopilación de la información necesaria, se pueden utilizar baterías de test o escalas que sirvan de apoyo, para poder establecer el puntaje que se asignará al joven en cada una de las áreas a medir.

4.2. Clasificación: Se realiza a partir de los resultados obtenidos en la evaluación y se refiere a la división o colocación del joven dentro de un determinado grupo con características similares. El propósito de la clasificación es entregar un nivel y un contexto adecuado de supervisión, de acuerdo a la conducta y riesgo de daño a sí mismo o a los otros que presente el joven. De esta manera, se logra un mejor manejo de la seguridad del recinto y la entrega de de los servicios que el joven requiere según su nivel de riesgo. En algunos centros, se utiliza simplemente el delito como una categoría de clasificación, en cambio en otros, se utiliza el nivel de riesgo y necesidades del adolescente. No obstante, la clasificación permite obtener los beneficios antes mencionados, ésta debe ser flexible y adaptarse a los cambios y al desarrollo del proceso de rehabilitación y

reinserción. Para realizar una adecuada clasificación, se deben tener en cuenta los resultados de la evaluación, y algunos antecedentes como los siguientes²¹:

1. Severidad del delito.
2. Antecedentes delictuales.
3. Cantidad de delitos previos.
4. Edad de la comisión del primer delito.
5. Antecedentes de conducta agresiva.
6. Historia de fugas del hogar y de centros.
7. Estabilidad emocional.

4.3. Manejo de caso: Cuando un joven ha sido clasificado según su nivel de riesgo y ha sido derivado al módulo correspondiente, se debe desarrollar el manejo de caso, que se refiere a la confección y a la implementación del plan individual de intervención. Este debe responder a las necesidades del joven y utilizar prácticas y programas basados en la evidencia. Se debe potenciar la participación activa del adolescente en la confección del plan del individual, de manera que éste represente su perspectiva particular. En esta etapa se debe incorporar la capacidad de respuesta, mencionada anteriormente, para asegurar que el joven cuente con las capacidades y habilidades que le permiten cumplir con los requerimientos del plan individual. Por otro lado, se debe establecer de manera clara, las consecuencias tanto del cumplimiento, como del incumplimiento del plan de intervención, para que el joven pueda prever las consecuencias de su conducta y así, motivarlo a generar cambios en su comportamiento. Lo principal de esta etapa es maximizar el funcionamiento personal independiente.

5. Los sistemas de evaluación, clasificación y manejo de casos en la experiencia comparada

Como se ha mencionado a lo largo de este capítulo, existen diferentes mecanismos de evaluación. Sin embargo, sólo algunos incorporan la perspectiva de riesgo/necesidad/capacidad de respuesta.

²¹ Crowe, A. 2000.

Para profundizar en este tipo de mecanismos de evaluación, se expondrán algunas características de los instrumentos más destacados en la experiencia comparada.

a. Reino Unido: ASSET.

En abril del año 2000 el sistema de justicia juvenil introdujo un instrumento de evaluación para jóvenes infractores denominado ASSET. Por primera vez, se logró incorporar una herramienta común para todo el Reino Unido. Su diseño estuvo a cargo del Centro de Investigación Criminológica de la Universidad de Oxford y se realizó a partir de una exhaustiva revisión de la investigación sobre factores de riesgo que contribuyen a la conducta criminal y de discusiones con expertos y organizaciones vinculadas a la justicia juvenil.

ASSET es una herramienta estructurada que se aplica a todos los jóvenes que entran en contacto con el sistema de justicia criminal. La evaluación está a cargo de los Youth Offender Teams (YOT).

Los propósitos que persigue ASSET son los siguientes:

- Identificar los factores más estrechamente vinculados a la conducta criminal en los jóvenes.
- Medir los cambios en las necesidades y el riesgo de reincidencia a lo largo del tiempo.
- Prestar asistencia a los operadores en la planificación del plan de intervención.
- Destacar la necesidad de mayor evaluación en áreas específicas.

Estudios de validez y confiabilidad han demostrado que ASSET es tanto o mejor predictor de la conducta criminal que las herramientas similares utilizadas en población adulta²².

ASSET es una herramienta que provee de una estructura para ordenar y analizar la información recopilada, pero no se utiliza como una pauta de encuesta. Para obtener la información, el operador debe realizar entrevistas al joven y a su familia y recopilar antecedentes de diferentes fuentes.

²² Baker, K. (2005).

Recuadro 3 Ficha de caracterización de ASSET.

Área de uso	Sistema de justicia juvenil.
Mide	Factores protectores y de riesgo asociados a la conducta delictual. Mide 12 áreas.
Beneficios	Predice riesgo de reincidencia, información que entrega contribuye a la formulación de planes de intervención, releva necesidades del joven.
Debilidades	Demanda mucho tiempo y orientación al riesgo resalta factores negativos.
Quien lo aplica	Pesronal del YOT previamente entrenado.
Duración	Depende de cuánto tomen las entrevistas y reclutamiento de información.
Edad	10 – 17 años.
Administración	Se rellena el formulario tras entrevistas y recolección de información relevante.
Características psicométricas	Hay estudios de validez y confiabilidad. Alta capacidad de predicción.
Resultados	Nivel de riesgo en cada escala (numérico 0 – 4), Nivel riesgo general, factores protectores, indicadores de vulnerabilidad, indicadores de riesgo de daño a terceros.
Recomendaciones	Niveles de servicios apropiados según resultados, necesidad y tipo de supervisión.

Fuente: Elaboración propia.

Esta herramienta se compone de diferentes secciones, tras las cuales el operador debe establecer un puntaje a partir de la información recopilada que establezca el nivel de riesgo de reincidencia en cada área. La estructura de ASSEST es la siguiente:

1. **Core Asset Profile (CAP):** Incluye la evaluación de factores estáticos, como historia delictual, pero se focaliza en factores dinámicos, tales como; uso de sustancias, relaciones familiares, situación educacional, etc. Incluye también una sección de “factores positivos” y la evaluación de la vulnerabilidad del joven y la probabilidad de que cause daños a otros. Son en total 12 secciones en las que los operadores deben evaluar con nota de 0 a 4, la posibilidad que ese factor de riesgo se relacione con reincidencia.
2. **Final Warning Asset:** Versión abreviada de CAP para ser aplicada por la policía.

3. **What do you think?:** Autoevaluación a ser completada por los jóvenes infractores que se refiere a los mismos elementos medidos por CAP, buscando comparar la visión de los profesionales y los menores.
 4. **Risk of serious harm form:** Evaluación que sólo se aplica a algunos infractores, generalmente violentos o crónicos, que determina el riesgo que ese joven significa para otros.
 5. **Intervention plan, intervention review, risk management plan y vulnerability management plan:** Planes de evaluación, planes de manejo del riesgo y de la vulnerabilidad y pauta para revisar el plan de intervención. Estas pautas se aplican tras el establecimiento del perfil y establecen los objetivos de la intervención. Se debe rellenar y revisar en conjunto con el joven.
- ASSET es considerado un buen instrumento para evaluar a jóvenes infractores, especialmente por incorporar aspectos innovadores, como la vulnerabilidad y los factores positivos del adolescente. Sin embargo, existen ciertas críticas, en torno a la valoración subjetiva que el operador realiza al puntuar el nivel de riesgo. Los avances en la investigación sobre este instrumento permitirán establecer con mayor profundidad, la efectividad de ASSET como herramienta de evaluación.

b. Canadá: Youth Level of Service/Case Management Inventory.

En Canadá, a diferencia de Reino Unido, no existe la intención desde el nivel central de utilizar un único instrumento de evaluación para jóvenes infractores. Los mecanismos de evaluación varían de acuerdo a las diferentes provincias. Sin embargo, el instrumento más utilizado y el que ha tenido mayor desarrollo e investigación es el Youth Level of Service/Case Management Inventory (en adelante YLS/CMI). Este instrumento fue adaptado por investigadores de la Universidad de Carleton²³ a partir del instrumento Level of Service Inventory-Revised (Hoge & Andrews, 1996) para población adulta. YLS/CMI es un instrumento diseñado para aportar información respecto de los factores de riesgo, las necesidades, los factores protectores y la capacidad de respuesta frente a la intervención de los jóvenes infractores de ley.

²³ Hoge, D. (1999)

Recuadro 4 Ficha de caracterización de YLS/CMI.

Área de uso	Justicia, adaptación de escala para adultos.
Mide	Factores de riesgo, necesidad, protectores y “respuesta” . Contiene 42 ítems pertenecientes a 8 escalas: Historia delictual, familia, educación, pares, abuso de sustancias, recreación, personalidad/conducta, actitudes.
Beneficios	Basado en teorías modernas y explicativas, y orientado a la confección de un plan de intervención.
Debilidades	Se requiere más investigación sobre propiedades psicométricas.
Quien lo aplica	Personal profesional de la salud mental o delegados de libertad previamente entrenados.
Duración	Depende de cuánto tomen las entrevistas y el reclutamiento de información.
Edad	12 – 18 años.
Administración	El evaluador puntúa cada ítem a partir de una entrevista con el joven y de datos complementarios (familia, escuela, antecedentes etc.)
Características psicométricas	Hay estudios de validez y confiabilidad. Alta capacidad de predicción.
Resultados	Nivel de riesgo en cada escala (bajo – moderado – alto), Nivel riesgo general, nivel de supervisión requerido y objetivos de la intervención.
Recomendaciones	Niveles de servicios apropiados según riesgo-necesidad-respuesta. Capacidad de respuesta/permeabilidad.

Fuente: Elaboración propia.

YLS/CMI está estructurado para orientar también las decisiones respecto del nivel de servicios apropiado para el adolescente en particular. Debe ser aplicado por un profesional de la salud mental u operador previamente entrenado en la aplicación del instrumento. Se deben obtener, al igual que en el caso de ASSET, variadas fuentes de información y el instrumento funciona como un checklist que permite incorporar y analizar la información recopilada. YLS/CMI consta de cinco partes:

1. **Assessment of risk and needs:** La primera parte del instrumento está compuesta por 8 sub escalas que representan los factores de riesgo que las investigaciones han situado como los más relevantes. El evaluador debe asignar un puntaje a cada sub escala.
2. **Summary of risk/need factors:** La segunda parte es un resumen del nivel de riesgo en cada sub escala, establecido como bajo, medio y alto.

3. **Assessment of other needs/special considerations:** La tercera parte otorga un espacio para consignar las necesidades especiales que presenta el joven, para ser consideradas a la hora de la intervención. Se dividen en aspectos de la familia y los padres y aspectos del joven.
4. **Assessment of juvenile's general risk/need level:** En este apartado el profesional debe reconsiderar todas las características del joven para establecer, bajo su criterio, el nivel de riesgo que el adolescente presenta.
5. **Contact level:** En la quinta parte, el profesional establece el nivel de supervisión requerido para el joven.
6. **Case management plan:** El evaluador establece objetivos específicos de la intervención y la manera de alcanzarlos.
7. **Case management review:** En la última parte, el profesional realiza un seguimiento de los objetivos y de su nivel de cumplimiento.

YLS/CMI es considerado un instrumento con un lato potencial, debido a que incorpora los últimos avances en la investigación sobre delincuencia juvenil, otorga orientaciones al tratamiento y está diseñado para ser utilizado por el personal de trato directo. Sin embargo, la información respecto de las propiedades metodológicas es aún insuficiente.

6. Comentarios finales

El presente capítulo tuvo como objetivo relevar la importancia de la evaluación dentro de los centros privativos libertad. Si bien, esta no es exclusiva para el sistema cerrado, cobra gran importancia en este ámbito, ya que es ahí donde se puede realizar una intervención estable y continua con el joven. Cuando no se realiza una evaluación exhaustiva y el adolescente no accede al nivel de servicios que requiere, disminuyen considerablemente las posibilidades de rehabilitación y de reducción de la reincidencia criminal.

Por otro lado, se pretendió establecer, que la calidad de la evaluación es fundamental para el proceso de toma de decisiones. La investigación en el área ha demostrado que se debe tener en cuenta el nivel de riesgo, las necesidades y la capacidad de respuesta del joven frente a la intervención. Para esto, se han logrado extraer aquellos factores de riesgo que explican de mejor

manera la conducta delictual y diseñar tanto evaluaciones, como programas de intervención que se orientan a ellos.

Previo a la implementación de un plan individual de intervención, se deben realizar una serie de procedimientos, que se explicaron en este artículo. Mientras más estandarizadas estén estas prácticas, más objetivos y acertados serán los resultados y podrán orientar mejor el diseño del tratamiento.

En Chile, a diferencia de los países revisados, no se cuenta con procedimientos pre establecidos y estructurados de este tipo. Algunos países, como Australia, por ejemplo, han validado instrumentos extranjeros y han adaptado los procedimientos a su realidad. Es así, como hoy cuentan con mecanismos de evaluación certeros y basados en la evidencia. Se espera que Chile logre avanzar en esta línea incorporando los avances que la experiencia comparada ha desarrollado para disminuir la reincidencia criminal.

Referencias

- Andrews, D.A. & Bonta. J. (2006). *The psychology of criminal conduct*. LexisNexis.
- *Asset - Young Offender Assessment Profile*. Recuperado de: <http://www.yjb.gov.uk/en-gb/practitioners/Assessment/Asset.htm>
- Baker, K. (2005). Assessment in youth justice: professional discretion and the use of Asset. *Youth Justice*, 5(2), 106-122.
- Crowe, Ann. (2000). *Jurisdictional technical assistance package for juvenile corrections*. Washington D.C.: Department of Justice. Office of Juvenile Programs (OJP).
- Flores, A.W., Travis, L.F., Latessa, E.J. (2004). *Case classification for juvenile corrections: An assessment of the Youth Level of Service/Case Management Inventory (YLS/CMI)*. Executive Summary. Washington, D.C., National Institute of Justice. Recuperado de: <http://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/grants/204006.pdf>
- Hannah-Moffat, K., Maurutto, P. (2003). *Youth risk/need assessment: an overview of issues and practices*. Recuperado de: http://www.justice.gc.ca/eng/pi/rs/rep-rap/2003/rr03_yj4-rr03_jj4/a1.html.
- Harland, A., ed. (1996). *Choosing correctional options that work: defining the demand and evaluating, the supply*. Sage.
- Hoge, R.D. (1999). An expanded role for psychological assessments in juvenile justice systems. *Criminal Justice and Behavior*, 26(2), 251-266.
- Hoge, R.D. (2003). Standardized instruments for assessing risk and need in youthful offenders. *Criminal Justice and Behavior*, 26(1), 69-89.
- Hoge, R.D., Andrews, D.A. (1996). *Assessing the youthful offender: issues and techniques*. Springer.
- Jung, S., Rawana, E.P. (2003). Risk and need assessment of juvenile offenders. *Criminal Justice and Behavior*, 30(6), 688-708.

- Schmidt, F., Hoge, R.D., Gomes, L. (2005). Reliability and validity analyses of the Youth Level of Service/Case Management Inventory. *Criminal Justice and Behavior*, 32(3), 329-344.
- Schwalbe, C.S., Macy, R.J., Day, S.H., Fraser, M.W. (2008). Classifying offenders: an application of latent class analysis to needs assessment in juvenile justice. *Youth Violence and Juvenile Justice*, 6(3), 279-294.
- Simourd, D. (2006). *Validation of risk/needs assessments in the Pennsylvania Department of Corrections: Final Report*. Camp Hill, PA: Pennsylvania Dept of Corrections. Recuperado de: http://www.pccd.state.pa.us/pccd/lib/pccd/stats/completedprojectdocs/asof2006/lis-r_pccdfinalrept_12-06.pdf
- Thompson, A. P., Putnins, A. L. (2003). Risk-need assessment inventories for juvenile offenders in Australia. *Psychiatry, Psychology and Law*, 10(2), 324-333.
- Welsh, J., Schmidt, F., McKinnon, L., Chattha, H.K., Meyers, J.R. A comparative study of adolescent risk assessment instruments: predictive and incremental validity. *Assessment*, 15, 104-115.
- Young, D., Moline, K., Farrell, J., Bierie, D. (2006). Best implementation practices: disseminating new assessment technologies in a juvenile justice agency. *Crime & Delinquency*, 52(1), 135-158.

Capítulo 3

Los modelos de administración de centros privativos de libertad

Bernardita Williamson Aspillaga.

Tradicionalmente, los centros privativos de libertad en el mundo han sido construidos y administrados por el Estado de cada país. Sin embargo, en las últimas dos décadas, algunos gobiernos han promovido importantes reformas legales con el fin de incrementar la participación del sector privado en la construcción, administración y provisión de servicios en estos establecimientos.

Esta participación de privados en la administración de las cárceles ha sido motivada principalmente por el aumento sostenido de la población que cumple penas privativas de libertad, por el incremento del gasto fiscal asociado al mismo y la consecuente presión social para que el sistema penal reduzca sus costos, y por la degradación de las condiciones de vida al interior de los recintos penales.

Con el correr de los años, la participación de privados en la gestión y administración de cárceles ha generado opiniones diversas y posturas muy controvertidas al respecto. En los inicios de este debate, autores como Logan (1992)²⁴ argumentaron que los centros operados por privados entregaban un servicio de mayor calidad a los internos que el otorgado por organismos públicos. Sin embargo, otros autores, como Dilulio (1986), consideraron que el modelo público-privado necesariamente reduciría la calidad del servicio otorgado a la población reclusa. Ambas posturas contrapuestas han seguido generando un importante debate, el cual se ha mantenido hasta nuestros días.

²⁴ Logan realizó un estudio en el cual comparó tres prisiones de mujeres en el estado de Nuevo México operadas en forma distinta: una por privados, otra por el estado y la tercera por el sistema federal. La calidad de los establecimientos fue medida en función de 333 indicadores, definidos a través de dimensiones tales como: seguridad, orden, cuidados médicos, programas y actividades, justicia, condiciones de vida y administración. El estudio concluyó que la cárcel administrada por privados presentó una calidad superior a las administradas por el sistema público.

Luego de revisar la bibliografía comparada correspondiente a la administración de centros privativos de libertad, en términos generales, es posible identificar esencialmente dos modelos de participación de privados:

1. Modelos de privatización completa

Los operadores privados participan activamente en todas las dimensiones del servicio penitenciario, es decir, pueden estar involucrados en la construcción, operación, administración y gestión del establecimiento penitenciario (lo que incluye servicios de alojamiento, asistencia de internos, monitoreo y seguridad).

En otras palabras, la concesión se entiende total cuando la empresa privada se hace cargo de prácticamente todas las funciones, es decir, no sólo de su administración y funcionamiento, sino también de su seguridad. Por su parte, el Estado, sólo se limita a efectuar tareas de control y supervisión.

En esta categoría se encuentra Estados Unidos donde, en el año 1983, se creó la primera cárcel privada. Hacia el 2007, más de 30 estados norteamericanos mantenían reclusos en establecimientos operados por privados. Entonces, había en el país aproximadamente 264 centros penitenciarios de este tipo, los cuales albergaban alrededor del 6,6% de la población reclusa correspondiente al sistema federal y estatal.

Actualmente, la empresa privada “Corrections Corporation of America (CCA)” se encuentra operando más de 60 establecimientos penitenciarios en ese país. Esta compañía se ha especializado en el diseño, construcción y administración de cárceles, otorgando a los internos desde servicios básicos hasta programas de rehabilitación y reinserción social.

2. Modelos híbridos o mixtos:

En estos modelos, el gobierno externaliza en operadores privados ciertos servicios pero con algunas restricciones. El privado puede construir el establecimiento penitenciario y proveer ciertos servicios a los reclusos, tales como de salud, alimentación, atención y programas de

rehabilitación y reinserción, pero no puede hacerse cargo de otras tareas, como por ejemplo, la seguridad del establecimiento.

Existe una amplia gama de contratos que intentan compatibilizar las funciones públicas y privadas bajo esta modalidad. Un ejemplo de este modelo es Francia, donde el gobierno es responsable de mantener y controlar a los reclusos y el privado puede construir los establecimientos y proveer servicios de alimentación, vestuario, higiene, etc., y otorgar ciertos servicios de rehabilitación y reinserción. La responsabilidad de administrar, controlar y castigar a los internos corresponde a funcionarios públicos. La primera cárcel francesa que utilizó este modelo fue en 1990. En el año 2007, existían 27 establecimientos bajo el modelo mixto público privado, los cuales albergaban el 25% del total de la población penitenciaria del país.

Existen numerosas variantes de la participación de privados antes presentadas, que van desde la privatización total -como es en el caso de Estados Unidos-, a la externalización de sólo algunos servicios -como en Francia. Así, por ejemplo, existen contratos en los cuales el privado está a cargo de la construcción del recinto penal, y el Estado reembolsa el costo a lo largo de un determinado plazo (generalmente en 20 a 30 años) y, durante ese período el privado es quien administra los servicios de alimentación, salud, mantenimiento y oferta programática, recibiendo una subvención por interno. En otros casos, sólo se externalizan los programas de rehabilitación y reinserción de los internos y/o los servicios básicos, como los cuidados médicos y la alimentación.

Por ejemplo en Latinoamérica, Brasil adoptó un modelo intermedio público-privado (que está entre el utilizado por Estados Unidos y por Francia) para administrar algunos de sus recintos penales. En el modelo brasilero el gobierno mantiene la responsabilidad de la seguridad externa y de la gestión del establecimiento a través del "alcaide". Sin embargo, en Brasil sí pueden ser externalizadas algunas actividades que en el caso francés no son delegadas a operadores privados, como la vigilancia (ejecutada por oficiales correccionales privados) y la asistencia legal a los reclusos. La primera experiencia de externalización en Brasil fue en el año 1999. En el 2007 existían 14 establecimientos correccionales operados por compañías privadas, albergando alrededor del 1,5% de la población penal del país.

No es una tarea sencilla definir cuál estructura de administración es la más adecuada. Distintas posturas a favor y en contra de cada una de ellas demuestran la dificultad que implica establecer un modelo que genere los incentivos adecuados para obtener óptimos resultados. De lo anterior

dan cuenta las investigaciones y evaluaciones que existen de los distintos modelos público-privado utilizados en la administración de centros penitenciarios.

En la línea de evaluaciones existentes, el estudio realizado por Hart et al. (1997) es uno de los trabajos más reconocidos en relación al dilema de la administración pública versus privada. Los autores desarrollaron la “teoría del contrato incompleto”, en la cual los derechos residuales podrían contribuir a que los operadores privados estén motivados a reducir los costos a expensas de la calidad del servicio, lo cual es socialmente ineficiente. Adicionalmente argumentan que es muy difícil definir contractualmente las tareas específicas que debe desempeñar el operador privado.

Por su parte, Bayer y Pozen (2005) realizan un análisis de la efectividad de distintos modelos de administración (públicos versus privados con y sin fines de lucro) del sistema correccional juvenil en el estado de Florida, en Estados Unidos. La principal conclusión del estudio es que aquellos centros administrados por privados con fines de lucro, operan a un menor costo, sin embargo, a su vez estos centros presentan un aumento estadísticamente significativo en sus tasas de reincidencia.

Por su parte, Cabral y Lazzarini (abril, 2007) realizan un análisis empírico en el que comparan 13 establecimientos penitenciarios brasileños administrados por el estado o por operadores privados -bajo la modalidad mixta- en el estado de Paraná. El estudio concluye que los centros operados por privados presentan menores costos (hasta el 10% menos) y mayor calidad de servicio, basada en un conjunto de indicadores de desempeño, tales como orden, seguridad y servicios ofrecidos a los internos.

Las evaluaciones mencionadas son un ejemplo de que, uno de los aspectos más relevantes al momento de analizar el modelo público-privado dice relación con la importancia de controlar a los operadores privados para evitar el deterioro de la calidad del servicio entregado. Para lograrlo, los establecimientos penitenciarios deben ser evaluados periódicamente en términos de su capacidad para recibir reclusos, mantener condiciones de vida adecuadas y lograr que los internos sean capaces de volver a la sociedad sin reincidir. Adicionalmente, es relevante asegurar la debida provisión de alimentación, salud y de un ambiente seguro que permita preservar la seguridad e integridad tanto de los internos como de las personas que trabajan en los recintos penales.

En este sentido, se han mencionado (Cabral y Saussier (sept., 2007)) algunos indicadores de calidad que permiten evaluar y controlar a los operadores privados que son:

- Tasas de reincidencia (medidas como la proporción de individuos que comenten un nuevo delito),
- Orden y seguridad al interior de los establecimientos (niveles de fugas, motines, muertes, asaltos, etc.), y
- Servicios ofrecidos a los internos (tales como servicios médicos, legales, sociales y asistencia psicológica, educación recreación, rehabilitación, etc.).

En definitiva, para evitar el detrimento de la calidad, es necesaria la existencia de un sistema de control de los estándares mínimos que deben cumplir los operadores privados. Así por ejemplo, en Inglaterra desde el año 2000, todos los centros juveniles que son administrados por privados están bajo la supervisión del Consejo de Justicia Juvenil (Youth Justice Board). Este Consejo es responsable de fijar y monitorear que cada establecimiento cumpla con los Estándares Nacionales para los Servicios de Justicia Juvenil (National Standards for Youth Justice Services). Estos últimos, son estándares que fijan los niveles mínimos de los servicios ofrecidos por quienes trabajan en el sistema de justicia juvenil. Éstos no intentan proveer detalles sobre cómo se debe llevar a cabo una determinada tarea, sin embargo, establecen las expectativas mínimas sobre el personal y la administración de los centros de juveniles privativos de libertad. Específicamente, los estándares proveen:

- Una base para promover un trabajo efectivo con jóvenes que han delinuido o están en riesgo de cometer delitos, así como también en sus familias y víctimas,
- Puntos de referencia (“benchmarks”) para medir e inspeccionar el sistema de justicia juvenil.

Otro ejemplo, de cómo controlar a los operadores de las cárceles, es la American Corrections Association (en adelante, ACA) en Estados Unidos. Es una institución que fija los estándares que deben existir en las prisiones norteamericanas y acredita a los establecimientos que operan conforme a ellos. La ACA propone 463 estándares para instituciones correccionales, los cuales se refieren a los distintos aspectos de la administración y gestión de cárceles, como por ejemplo, entrenamiento y políticas del personal, códigos de seguridad, estándares mínimos de habitabilidad, reglas, disciplina, derechos de los internos, estándares de servicios como salud,

higiene y alimentación, y de oferta programática para los internos. Del total de estándares, 38 son obligatorios. Para obtener la acreditación de la ACA, el establecimiento penitenciario debe cumplir con todos los estándares obligatorios y con el 90% de los estándares no obligatorios.

Otro aspecto considerado como relevante al momento de elegir un modelo de administración y gestión de centros privativos de libertad es que, en la teoría de la administración moderna de servicios públicos, la reducción de costos debe ser uno de los principales objetivos. Debido a esto, el modelo público-privado debe ser capaz de generar los incentivos adecuados para que los operadores de cada establecimiento penal logren entregar un servicio de buena calidad al mínimo costo posible.

En la misma línea es importante tener en cuenta que en la administración de cárceles, la especificación del contrato debe incorporar los incentivos apropiados para los operadores privados y, adicionalmente incluir elementos que permitan conservar la mayoría de los intereses de toda la sociedad.

Así por ejemplo, en Estados Unidos, los operadores privados cobran una tarifa diaria por cada recluso que está bajo su supervisión. En este sentido, su desempeño depende del número de “hombres-día”, por lo cual los incentivos conducen a mantener altas tasas de ocupación en sus cárceles. Adicionalmente, se corre el riesgo de que los operadores reduzcan la calidad con el objetivo de asegurar mejores márgenes de utilidad. Finalmente, para el gobierno no es tarea fácil controlar las acciones realizadas por privados ni los problemas de calidad.

Por su parte, en Brasil se utilizan los contratos de precios máximo o “price cap”²⁵ para pagar a los privados que administran cárceles. No se paga adicionalmente si existe sobrepoblación, por lo que existen dos situaciones posibles que contribuyen a incrementar los márgenes de la empresa: reducir el número de internos bajo su responsabilidad, o bien, implementar mecanismos de optimización de recursos. Naturalmente, este tipo de contratos produce incentivos a reducir los costos en detrimento de la calidad, sin embargo, la presencia de funcionarios fiscalizadores en los establecimientos limita la posibilidad de que esto ocurra.

²⁵ La idea básica del “price cap” es la de fijar las tarifas por un período, sin que exista una regulación tarifaria de por medio. La empresa enfrenta el riesgo de que si no es capaz de contener los costos, se reducirán sus ganancias, ya que las tarifas no se ajustarán para validar estos mayores costos. Por el contrario, si la empresa logra reducir los costos durante el período entre revisiones de tarifas, puede obtener ganancias sobrenormales. Por lo tanto, este tipo de contrato otorga incentivos para que la empresa controle y reduzca sus costos. (Gomez Lobos y Vargas (2000), “La regulación de las empresas sanitarias en Chile: una revisión del caso de EMOS y una propuesta de reforma regulatoria”).

El presente capítulo ha mostrado que no es una tarea fácil definir cuál es el mejor modelo a seguir al momento de externalizar la operación de establecimientos privativos de libertad, debido a que existe numerosa evidencia internacional que permite esbozar argumentos a favor y en contra de los distintos modelos público-privado. A pesar de ello, en el capítulo se entregan ciertos aspectos claves que se deben considerar al momento de tomar este tipo de decisiones.

En primer lugar, se debe tener en cuenta que los dos ejes fundamentales que deben manejar los administradores de los centros privativos de libertad son: los costos y la calidad. En este sentido, es necesario diseñar un mecanismo de incentivos que permita obtener un óptimo social, es decir, asegurar una mejor calidad de servicio al menor costo posible en el largo plazo.

Adicionalmente, y como aspecto clave al momento de incorporar a la empresa privada en la administración de establecimientos penitenciarios, se plantea en este capítulo la necesidad de contar con mecanismos de monitoreo y rendición de cuentas para evitar comportamientos oportunistas que se alejen del óptimo social.

Finalmente, se debe considerar que, si bien es necesario analizar detenidamente la experiencia internacional en materia de administración de centros privativos de libertad y cuáles son los modelos que han sido evaluados, también se debe tener en cuenta que, en cada país, existen restricciones específicas del tipo políticas, regulatorias, externas y judiciales, que se deberán considerar al momento de tomar decisiones.

Referencias

- Bayer, P. & Pozen, D (2005). The effectiveness of juvenile correctional facilities: Public versus private management. *Journal of Law and Economics*, 48, 549-589.
- Cabral, S. & Azevedo, P. (2008). The modes of provision of prison services in a comparative perspective. *Brazilian Administration Review, Curitiba*, 5(1), 53-69.
- Cabral, S. & Lazzarini, S. (April, 2007). Does private management reduce the quality of public services? Evidence from prisons in Brazil. *IBMEC Working Paper, Sao Paulo*, 53.
- Cabral, S. & Saussier, S. (Sept., 2007). *Organizing prisons through public-private partnerships: Evidence from Brazil, France and the United States*. Reflexive Governance in the Public Interest, Coordinated by the Centre for Philosophy of Law, Université Catholique de Louvain.
- Dilulio, J. (1986). *Prison, profits, and the public good: The privatization of corrections*. Criminal Justice Center, Sam Houston State University.
- Hart, O.; Shleifer, A. & Vishny, R. (1997). The proper scope of government: Theory and an application to prisons. *The Quarterly Journal of Economics*, 112(4), 1127-1161.
- Logan, Ch. (1992). Well kept: Comparing quality of confinement in private and public prison. *The Journal of Criminal Law & Criminology*, 83(3), 577-613.
- McDonald, D. & Patten, C. (2004). *Governments' management of private prisons*. National Institute of Justice, Abt Associates INC.
- Pratt, T. & Maahs, J. (1999). Are private prisons more cost-effective than public prisons? A meta-analysis of evaluation research studies. *Crime and Delinquency*, 45(3), 358-371.

Sitios web revisados:

- Corrections Corporation of America. Disponible en: www.correctionscorp.com
- Youth Justice Board. Disponible en: www.yjb.gov.uk

Capítulo 4

Modelos de gestión y de intervención en los centros de ejecución para menores infractores en Australia

Jorge Varela Torres.

1. Elementos destacables del sistema australiano

A lo largo del presente capítulo se describirán características relevantes relacionadas, por un lado, con el sistema de justicia juvenil en Australia, y por otro, aspectos centrales acerca de los centros de detención juvenil, de acuerdo a cada estado y territorio de Australia.

En relación con esto es posible señalar algunos elementos destacables de todo el sistema australiano, antes de un análisis más detallado del mismo:

- Tal como se describe en las diferentes leyes asociadas al sistema juvenil, se espera que la reclusión sea la última instancia del proceso. Este interés queda demostrado en la gran variedad de sistemas de alternativas de penas y sanciones con que cuenta todo el sistema, previo a la reclusión.
- Los centros de reclusión, si bien varían en normativas según sus propias leyes y variables culturales, responden a una serie de estándares dictaminados por ley. Es más, desde 1999 se cuenta con estándares nacionales (*Standards for Juvenile Custodial Facilities*) como una forma de normar ciertos elementos de base para todos los estados del territorio. A su vez, los estándares están basados también en estándares internacionales (Derechos Humanos, Naciones Unidas), lo cual incrementa aún más el nivel de estándar.
- Las anteriores leyes se han ido actualizando también con el paso del tiempo, de acuerdo a las necesidades actuales de cada estado y territorio, con una mayor participación de los jóvenes y sus familias, en un marco de derechos humanos.

- Respecto de los servicios de reclusión se destaca el hecho de buscar asegurar en cada joven su desarrollo integral al máximo, como también el respeto de algunos elementos específicos, tales como, las prácticas religiosas y culturales particulares.
- Por eso, debido a las características de su población aborígen, en particular su sobrerrepresentación en el sistema judicial juvenil, cuentan con programas focalizados para este grupo, tanto dentro de los centros de detención como previos al sistema de reclusión. Estos programas se focalizan en evitar la reincidencia de este grupo en el sistema (ej. *Yannabil, Koori*, etc.)
- En todos los estados y territorios están normados los sistemas disciplinarios y de castigos. Si bien se permite la “aislación”, está sumamente normada y obliga la supervisión constante y directa de un encargado del centro en intervalos de minutos, y que no atente con el límite del respeto de los derechos humanos de los jóvenes.
- Algunos centros también explicitan una verdadera política de recursos humanos en su funcionamiento. Junto con señalar los roles y tareas de cada actor del sistema, hay sistemas de control y evaluación del personal (ej. Control de drogas y alcohol para los monitores juveniles) o de todo el sistema (ej. En NSW se llevó a cabo una evaluación integral de las condiciones de salud de todos los internos).
- Es destacable también la práctica en casi todos los centros sobre las modalidades de evaluación, segregación y clasificación inicial de los internos. Con esta información puede en cada centro de detención diseñar, implementar y evaluar un verdadero plan de intervención individual con cada interno.
- Tal como se podrá apreciar a lo largo del capítulo, la oferta programática en los centros es diversa e integral. Programas educacionales, vocacionales, psicológicos, sociales, recreacionales, de alcohol y drogas y culturales específicos.
- Se valora el caso de Ashley Youth Detention Centre como organiza su oferta de intervención y programática en base al modelo “What Work”, desde un abordaje universal y general, a uno más focalizado e intensivo en una población con una mayor situación de riesgo.
- Si bien es necesario ser cautelosos a la hora de comparar algunas cifras, llama la atención el nivel de inversión promedio diario por interno en Western Australia (USD\$ 556.99), en comparación a la inversión nacional en esta materia.

2. Sistema de justicia juvenil.

Australia tiene un sistema federal de gobierno, organizado en seis estados (*Western Australia, South Australia, Queensland, New South Wales, Victoria y Tasmania*) y dos territorios, (*Australian Capital Territory y Northern Territory*), todos gobernados independientemente. Cuando se cometen un delito se es condenado según la Ley Nacional Criminal (*National Crime Act*) debiendo cumplirse la condena en el Estado en el cual se vive.

El sistema de justicia juvenil se ha estructurado según las normativas de cada estado y territorio involucrando niveles centrales de administración, las policías y las cortes. Las distintas cárceles son administradas por los Departamentos de Justicia, o por los Servicios Correccionales en cada territorio y Estado, y/o por otros organismos públicos. No obstante, cada territorio tiene sus propios énfasis en la forma en que se administra el sistema de justicia y los centros de ejecución, lo cual obliga a mirar con más detalle cada territorio y estado para poder entender mejor la forma de organización del sistema de justicia juvenil²⁶.

Algunos elementos del sistema

La historia de la justicia juvenil en Australia ha tenido constantes cambios y replanteamientos, lo cual da cuenta de las preocupaciones de la comunidad sobre la ley, orden y bienestar de los jóvenes.

El actual sistema combina tanto la justicia como el bienestar de los modelos, el equilibrio de los principios de rendición de cuentas y la proporcionalidad de la pena, minimizando la intervención formal y aumentando las oportunidades para la justicia restaurativa y reinserción en la comunidad²⁷. Además tiene un especial interés en poder responder a las necesidades sociales y culturales de sus pueblos aborígenes, que concentran un alto número de detenciones en proporción a la cantidad de habitantes.

²⁶ Australian Institute of Health and Welfare, 2008.

²⁷ <http://www.aic.gov.au/research/jjustice/>

Cuando un menor cumple los 10 años, es imputable penalmente en todos los territorios y estados del país. El límite máximo de edad para el sistema de justicia juvenil varía según cada lugar aunque en la mayoría de ellos se agrupa alrededor de los 18 años²⁸.

Según el Centro Internacional para la Prevención de la Criminalidad (2008), la participación de jóvenes australianos en delincuencia responde a una tendencia global. Las estadísticas nacionales dan cuenta que individuos de entre 15 y 19 años son más propensos o tiene más riesgo (4 veces) a ser procesados por la policía al cometer un crimen que cualquier otro grupo etario²⁹.

Para Cunneen & White (2006), en el sistema de justicia juvenil australiano, se ha observado un aumento notorio de la participación de los jóvenes en el fenómeno de la delincuencia, políticas de cero tolerancia, la criminalización de la pobreza y la sobre representación de la población indígena en el sistema. Pero al mismo tiempo, se han asumido como propios principios internacionales de derechos humanos aplicados a todo el sistema juvenil (cortes, centros de detención, conferencias, etc.) a nivel comparado.

El sistema de justicia juvenil tiene sus orígenes a mediados del siglo XIX, donde comienzan a erigirse las primeras leyes y centros específicos para esta población de acuerdo a determinadas faltas. Así, partiendo con South Australia en 1895, se establecieron las primeras cortes para niños y jóvenes, extendiéndose al resto del país a durante la siguiente década.

Es durante este tiempo que aparece el fenómeno de criminalización indígena. Si bien, esta población representa sólo el 2% de población juvenil general, llegan a 47% de jóvenes encarcelados³⁰.

En Australia se usa la nomenclatura de "indígena" para hacer alusión de los pueblos aborígenes (*Aboriginal People*) y a los habitantes de las islas del estrecho de Torres (*Torres Strait Islanders*). Si bien existe una identidad aborígen general, los grupos étnicos pueden ser considerados como

²⁸ Excepto en Queensland donde 17 años es la edad máxima (Australian Institute of Health and Welfare, 2008).

²⁹ Centro Internacional para la prevención de la criminalidad (2008).

³⁰ Cunneen & White (2006). Australia: Control, Containment or Empowerment. En Muncie & Goldson (eds.) Comparative Youth Justice, Sage Publications, 2006.

independientes y heterogéneos entre sí (Anangu, Koori, Murri, Noongar, Yamatji, Wangkai, Nunga, Yapa)³¹.

Algunas cifras del sistema juvenil

En Australia cada año entre 12.000 y 13.000 jóvenes, son sometidos a algún tipo de supervisión del sistema de justicia juvenil. Específicamente durante el período 2007 fueron 12.765 jóvenes.

A continuación (Tabla 1 Jóvenes bajo algún sistema de supervisión desde 2003 a 2007) se muestra la variación anual y territorial de la relación de los jóvenes con el sistema judicial. La gran mayoría pasa por un sistema de supervisión con base más comunitaria, siendo privados de libertad un porcentaje menor. Esto se explica debido a la prioridad que se entrega, en general en todos los territorios y estados, a usar la reclusión como última instancia dentro del sistema de justicia juvenil, de acuerdo a sus normativas legales.

Tabla 1 Jóvenes bajo algún sistema de supervisión desde 2003 a 2007

Año	NSW	Vic	Qld	WA	SA	Tas	ACT	NT	Aus
Supervisión en la comunidad									
2003-04	2.840	1.766	2.552	1.507	1.205	530	325	278	11.003
2004-05	2.748	1.610	2.555	1.576	1.127	504	279	310	10.709
2005-06	2.834	1.809	2.536	1.752	1.046	522	238	289	11.026
2006-07	2.392	2.126	2.567	1.654	973	501	237	247	10.697
Detención									
2003-04	1.902	500	961	884	589	101	131	122	5.190
2004-05	1.946	444	642	855	549	98	117	122	4.773
2005-06	2.147	535	709	857	488	130	130	140	5.136

³¹ Civallero, E. (2007). Bibliotecas indígenas en Australia y Nueva Zelanda: una revisión bibliográfica. *Rev. Interam. Bibliot*, July/Dec. 2007, vol.30, no.2, p.231-250.

2006-07	2.317	585	762	930	498	121	143	131	5.487
Todos los jóvenes									
2003-04	3.542	1.895	2.835	1.829	1.392	556	337	318	12.704
2004-05	3.475	1.736	2.653	1.875	1.286	534	290	340	12.189
2005-06	3.705	1.961	2.664	2.035	1.218	550	256	327	12.716
2006-07	3.561	2.298	2.670	2.019	1.135	520	258	304	12.765

Fuente: Australian Institute of Health and Welfare, 2008. Pg. 24

Por otra parte, la distribución por raza y sexo también varía. La gran mayoría de los jóvenes que pasaron por el sistema durante el 2006-07, a nivel nacional, fueron hombres (84%). En este mismo rango de tiempo, también a nivel nacional, 36,3% de los jóvenes que pasaron por el sistema corresponden a población aborigen, lo cual se acentúa en algunos estados más que en otros (Tabla 2 Jóvenes bajo supervisión del sistema judicial según etnia.). Por ejemplo en Western Australia, más de la mitad de los jóvenes que pasan por el sistema (61,4%) son indígenas, en cambio en Tasmania sólo dos de cada cinco jóvenes se ha relacionado con la justicia juvenil.

Tabla 2 Jóvenes bajo supervisión del sistema judicial según etnia.

Raza	NSW	Vic	Qld	WA	SA	Tas	ACT	NT	Aus
Porcentaje de jóvenes (%)									
Indígena	32,7	10,5	46,6	61,4	29,7	18,8	19,4	85,9	36,3
No indígena	59,8	77,2	53,4	37,7	64,3	71,2	80,6	13,8	58,3
S/I	7,6	12,2	0,0	0,9	6,0	10,0	-	0,3	5,4
Total	100								

Fuente: Australian Institute of Health and Welfare, 2008. Pg. 32

Todo esto, junto con otras razones político administrativas, justifica la legislación y aplicación de sistemas judiciales algo diferentes por cada estado y territorio del país.

Tribunales especializados para jóvenes

En todos los estados y territorios hay tribunales especializados para jóvenes, que tienen jurisdicción sobre los delitos cometidos por ellos. Los tribunales están integrados por un magistrado o un juez de la corte (con especialidad en trabajo con jóvenes)³².

La estructura del sistema de ejecución judicial se basa en el principio de que la cárcel debe ser usada como último recurso, y es el juez competente quien determina la sanción concreta a aplicar, dependiendo de las opciones disponibles para esa corte³³.

Tal como se ha señalado, en Australia el proceso de justicia juvenil involucra a las policías, tribunales, departamentos de justicia juvenil (DJJ en adelante), los mismos jóvenes y sus familias, abogados y organizaciones no gubernamentales. Tal estructura se puede apreciar en la siguiente figura (Figura 1 Estructura sistema justicia juvenil):

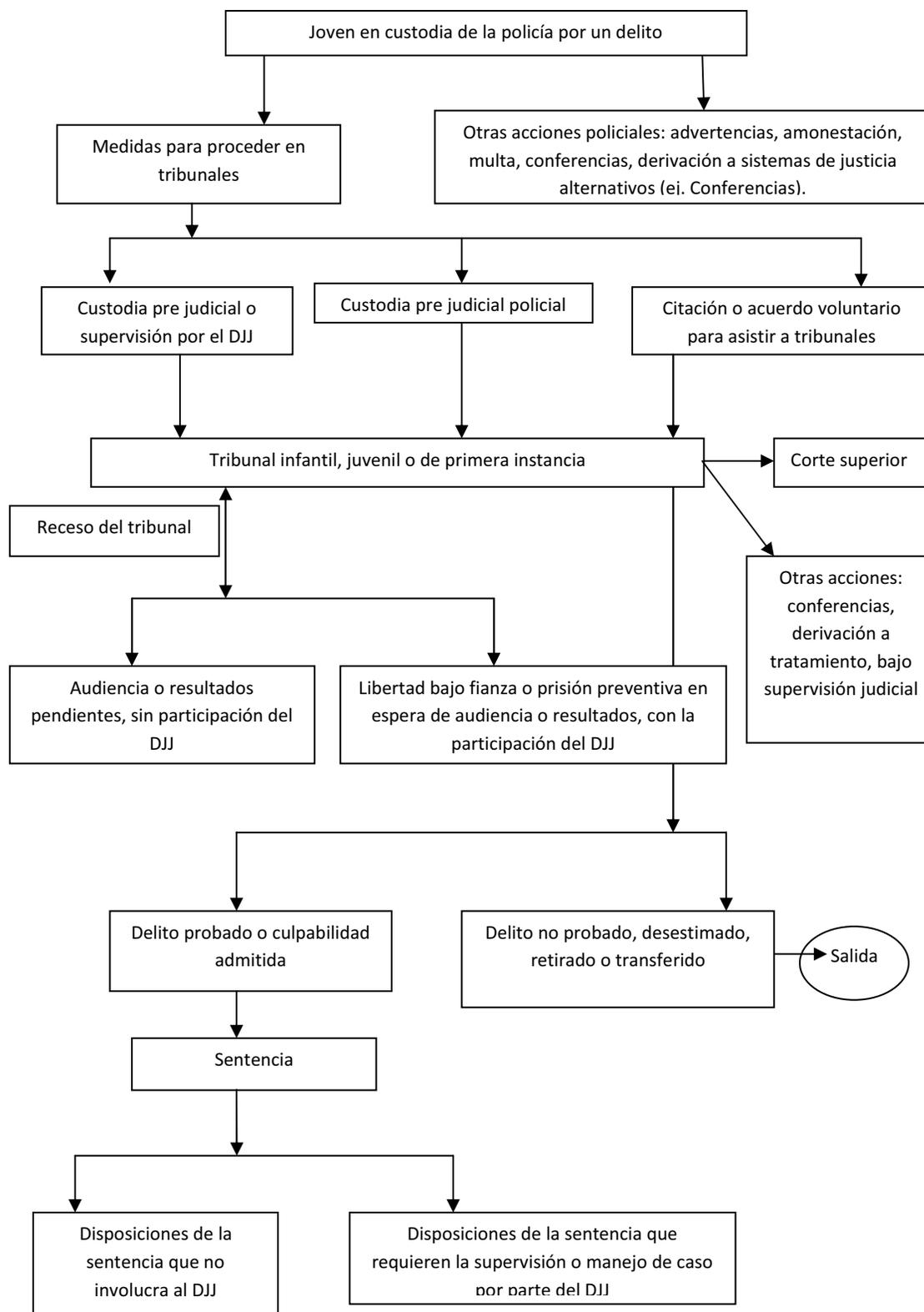
³² Al final del capítulo

Tabla 11 Cortes juveniles según estado y territorio) se detalla el vínculo de las distintas cortes, de acuerdo al estado y territorio, basado en:

<http://www.aic.gov.au/research/jjustice/courts/index.html>

³³ <http://www.aic.gov.au/research/jjustice/sentencing/index.html>

Figura 1 Estructura sistema justicia juvenil



Fuente: Australian Institute of Health and Welfare, 2008.

El sistema de justicia juvenil busca alejar a los jóvenes del contacto directo con los tribunales promoviendo alternativas al sistema, lo cual puede involucrar -según estado o territorio- a las policías, los tribunales y el DJJ. Ahora, incluso, no todos aquellos que ingresan al sistema van a terminar bajo custodia debido a que existen distintas alternativas durante el proceso (Figura 1 Estructura sistema justicia juvenil).

Aquellos que no ingresan a sistemas alternativos, son supervisados en varias etapas del proceso: pre judicial, pre sentencia y sentencia. La primera etapa debe esperar la audiencia del tribunal. La segunda etapa que se inicia con la audiencia y termina cuando el delito es probado o no, desestimado o retirado. Finalmente está la sentencia que implica completar las disposiciones del tribunal de acuerdo a la falta.

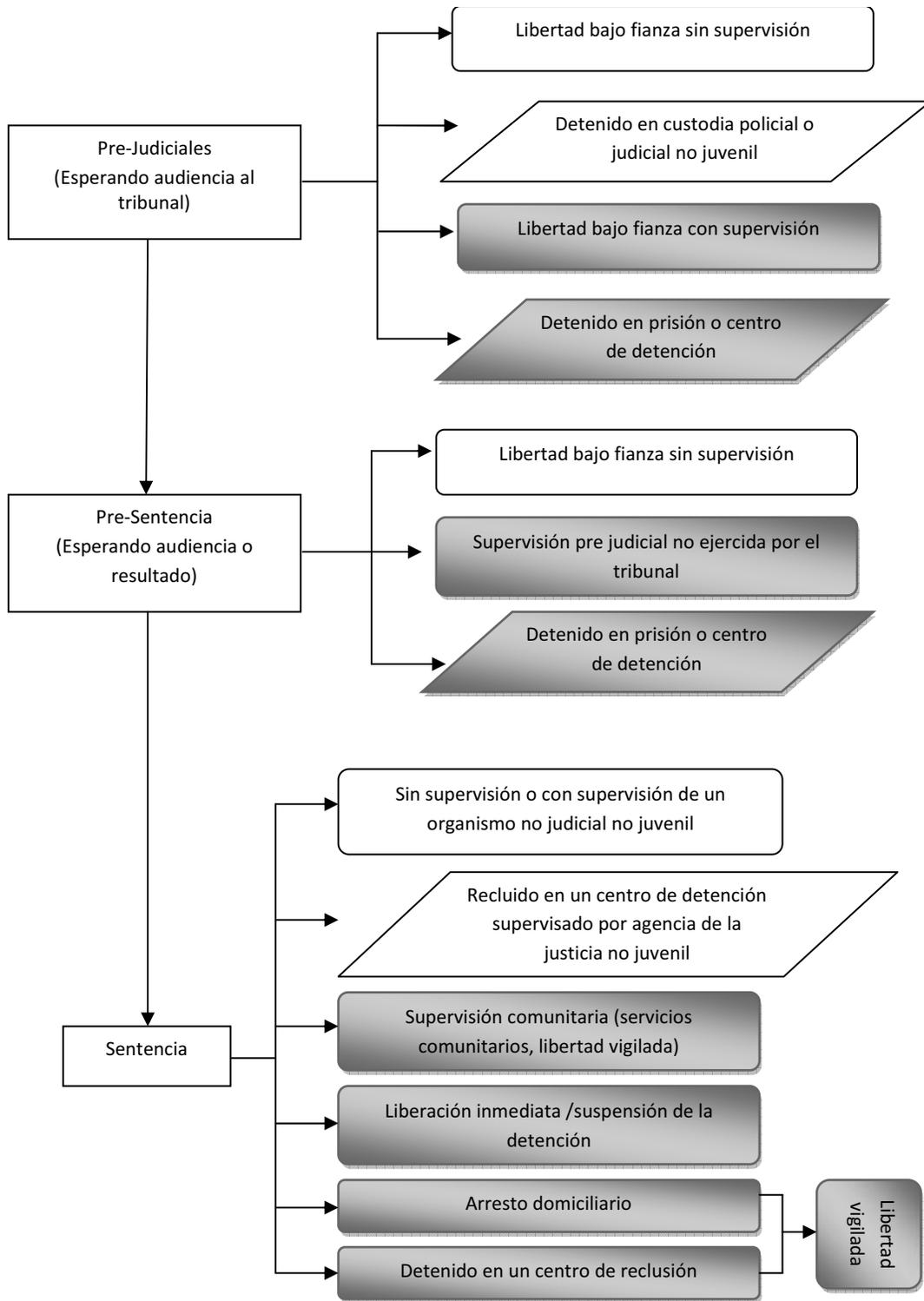
En cada una de estas etapas, los jóvenes pueden ser supervisados en la comunidad o en un centro destinado para estos fines, a cargo del departamento de justicia juvenil o de otras agencias, como por ejemplo, la policía. En la siguiente figura (Figura 2. Ejemplos de supervisiones en distintas etapas del proceso) es posible apreciar distintos ejemplos de supervisión de acuerdo a la etapa del proceso en que se encuentran.

De esta forma, en la primera etapa del proceso (pre judicial) las alternativas entregadas son otorgar la libertad bajo fianza con o sin supervisión, ser detenido en un centro custodiado por la policía o una agencia no juvenil o simplemente ser detenido un centro de reclusión.

En la etapa siguiente (pre sentencia) el joven puede salir bajo fianza sin supervisión, ser supervisado por otra agencia o simplemente ser detenido en un centro de reclusión.

En la última etapa, cuando se dicta sentencia son varias las alternativas: el joven puede ser liberado inmediatamente, ser supervisado o no por un organismo no judicial, o ser supervisado por la comunidad por medio de servicios comunitarios o libertad vigilada, puede quedar con arresto domiciliario o ser recluido en un centro de detención, administrado o no por una agencia juvenil o no juvenil.

Figura 2. Ejemplos de supervisiones en distintas etapas del proceso



Fuente: Australian Institute of Health and Welfare, 2008.

Las disposiciones de los tribunales pueden variar en cada estado y territorio, ya que son autónomos para determinar la estructura básica y características de la aplicación del sistema judicial juvenil. En relación con esto, es posible identificar algunos elementos específicos según lo que determinan las leyes locales, como también algunos elementos compartidos que se señalan en la siguiente tabla (Tabla 3. Alternativas del sistema de justicia juvenil por estados y territorios)³⁴.

Tabla 3. Alternativas del sistema de justicia juvenil por estados y territorios

Servicios del sistema de justicia juvenil ³⁵	NSW	Vic	Qld	WA	SA	Tas	ACT	NT
Servicios alternativos previos a la corte y sentencias								
Advertencia / amonestación informal	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Amonestación formal	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Conferencia (<i>Conferencing</i>)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
No involucra al Departamento de Justicia Juvenil (DJJ)								
Poner el libertad (<i>Discharge</i>)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Multar	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Obligaciones sin supervisión	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Puede involucrar al DJJ								
Etapa pre corte o pre sentencia								
Fianza / supervisión y apoyo previo a la sentencia	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓
Detención provisoria previo a la sentencia	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Etapa sentencia								

³⁴ Para más detalle por cada territorio ver: Australian Institute of Health and Welfare, 2008

³⁵ Leyendas de la tabla: New South Wales (NSW); Victoria (Vic); Queensland (Qld); Western Australia (WA); South Australia (SA); Tasmania (Tas); Australian Capital Territory (ACT); Northern Territory (NT).

Compromiso de buena conducta (<i>Good behaviour bond</i>)	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓
Supervisión comunitaria (libertad condicional)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Servicio comunitario	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Suspensión de la detención (Suspended detention)	✓	-	✓	✓	✓	✓	-	✓
Arresto domiciliario	-	-	-	-	✓	-	-	✓
Detención	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Liberación supervisada de la detención (libertad condicional)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓
Otras								
Conferencias	✓	-	✓	✓	-	✓	✓	✓

Fuente: Australian Institute of Health and Welfare (2008). P. 6 Traducción propia.

Tal como se puede apreciar en la tabla anterior (Tabla 3. Alternativas del sistema de justicia juvenil por estados y territorios), los servicios que no involucran al DJJ son comunes en todos los territorios y estados del país. Dentro de los servicios alternativos se encuentran las advertencias y amonestaciones formales o informales y las conferencias.

Las **advertencias** informales son realizadas por la policía en el mismo lugar de la ocurrencia del delito frente a faltas menores. La diferencia con las advertencias formales, radica en la gravedad de la infracción. En este último caso implica registrar la falta y una citación a la estación de la policía por parte de los padres o adultos responsables del infractor, para recibir formalmente la advertencia³⁶.

Las **conferencias** son la segunda aproximación alternativa a la justicia. Involucra a la víctima y victimario de forma conjunta, con la participación de organizaciones gubernamentales y no-gubernamentales, y según los estados y territorios puede participar también la familia. La idea es promover la responsabilidad en el joven por su falta, e identificar las necesidades de la víctima para buscar alternativas de reparación. Otras opciones son simplemente dejar en libertad, multar por la infracción o cumplir con una sanción pero sin supervisión del DJJ.

³⁶ Polk, K., Adler, C., Muller, D. & Rechtman, K. (2003). Early Intervention: Diversion and Youth Conferencing – A national profile and review of current approaches to diverting juveniles from the criminal justice system.

Con la participación directa del DJJ es posible identificar servicios en dos etapas: uno previo a la sentencia y otro dentro de la misma. Previo a la sentencia en casi todos los estados y territorios (excepto Tasmania), existe la alternativa de pagar una fianza o ser detenido de forma provisoria a la espera de la sentencia. Una vez pronunciada la sentencia las alternativas pueden ser variadas. En todos los territorios y estados es posible cumplir la sentencia por medio de una libertad condicional con una supervisión comunitaria, realizar servicios comunitarios o quedar recluido en un centro de detención.

Con excepción de South Australia, una alternativa es **“good behavior bond”**. Si una corte lo estima pertinente, puede ordenar la liberación del joven en base a un compromiso de buena conducta por un período de tiempo determinado (habitualmente entre 6 meses a 3 años), en base también a algunas condiciones: estar bajo la supervisión de un agente de libertad condicional, asistir a tratamiento, vivir o no en una determinada dirección, realizar trabajo comunitario, abstinencia de alcohol y drogas y pagar una compensación³⁷.

Varios territorios y estados contemplan simplemente la suspensión de la detención o la liberación inmediata, excepto: Victoria y Australian Capital Territory. En menor medida se puede impartir el arresto domiciliario, ya que solamente es posible en dos localidades: South Australia y Northern Territory. Finalmente en casi todos los territorios y estados también se usa la libertad condicional, excepto en Australian Capital Territory.

Tal como se mencionó las **“conferencias”** son una alternativa importante al sistema judicial. A continuación (Tabla 4 Conferencias según estado y territorios) se resumen algunos de los componentes principales de este sistema de justicia alternativa, detallando la ley que lo ampara, quién la solicita y refiere esta metodología, la entidad que asume la responsabilidad de su ejecución y finalmente los actores que participan del sistema.

³⁷ Basado en: <http://www.lawhandbook.sa.gov.au/ch11s04s03s05.php>

Tabla 4 Conferencias según estado y territorios

Conferencias según estado y territorios ³⁸				
	Ley	Quién refiere	Organización responsable	Participantes
NSW	<i>Young Offenders Act 1997</i>	Un miembro especialista de la policía en temas juveniles	DJJ	Joven, mediador, adulto responsable, familiares, abogado, oficial policial, víctima o un representante.
Vic	<i>Children and Young Persons Act 1989; Sentencing Act 1991</i>	Oficial de la policía o una corte	<i>Department of Human Services</i>	Infractor, familiares, representantes legales, policía, víctima y/o un representante.
Qld	<i>Juvenile Justice Act 1992</i>	Oficial de la policía o una corte	<i>Youth Justice Program, Queensland Department of Families</i>	Mediador, joven, abogado, familiares, la víctima o su abogado y/o familiar, representante policía, fiscal, u otro.
WA	<i>Young Offenders Act 1994</i>	Policía refiere el caso al <i>Juvenile Justice Team (JJT)</i>	DJJ	Joven infractor, adulto responsable, víctima si lo requiere, familiar, policía y el coordinador de la conferencia.
SA	<i>Young Offenders Act 1993</i>	Policía, una corte	Corte juvenil	Coordinador, policía, victimario, la víctima, familiares, representante legal.
Tas	<i>Youth Justice Act 1997</i>	El oficial que hace el arresto refiere el caso al <i>Youth Justice Officer</i>	Policía	Facilitador, infractor con un adulto, familiar, la víctima con un adulto, oficial de la policía.
ACT	<i>Children and Young People Act 1999</i>	Policía	Policía	Infractor, adultos responsables, la víctima y familiares (si lo requiere), el facilitador, el oficial que hizo la detención, y otros.

³⁸ Polk, K., Adler, C., Muller, D. & Rechtman, K. (2003). *Early Intervention: Diversion and Youth Conferencing – A national profile and review of current approaches to diverting juveniles from the criminal justice system*. Australian Government Attorney-General's Department: Canberra.

NT	<i>Police</i>	Policía	Policía	Hay dos tipos:
	<i>Administration Act (PAA) 2000</i>			<p>Conferencias familiares (infractor, padres o adultos responsables, policía y el coordinador)</p> <p>Conferencias víctima-infractor (en ese caso además de suma la víctima y familiares).</p>

Fuente: Polk, K., Adler, C., Muller, D. & Rechtman, K. (2003).

Otra alternativa dentro del manejo y administración del sistema de justicia juvenil es proveer la opción de **manejo de casos**. En la siguiente tabla (Tabla 5 Manejo de casos y agencias involucradas según estados y territorios) se señalan por cada estado y territorio quienes son los responsables de administrar la justicia juvenil y donde se utilizan como una de las alternativas. Tal como se puede apreciar, salvo New South Wales y Queensland, parte del servicio promueve esta modalidad de trabajo.

Tabla 5 Manejo de casos y agencias involucradas según estados y territorios

	Administración Justicia Juvenil	Manejo de casos /servicio justicia juvenil
NSW	<i>DJJ, Human Services Agencies</i>	
Vic	<i>Department of Human Services</i>	Manejo de casos
Qld	<i>El Department of Communities</i>	
WA	<i>Community and Juvenile Justice Division del Department of Corrective Services.</i>	Manejo de casos liderado por el un oficial de justicia juvenil
SA	<i>DJJ, Department for Families and Communities</i>	Manejo de sentencias, Familias SA
	<i>Department of Health and Human</i>	
Tas	<i>Services a través del Youth Justice Services unit, que es parte del Human Services Group</i>	Manejo de casos
ACT	<i>Office for Children, Youth and Family Support en el Department of Disability, Housing and Community Services</i>	Manejo de casos

Fuente: Australian Institute of Health and Welfare (2008).

Jóvenes privados de libertad

En la siguiente tabla (Tabla 6 Promedio diario de jóvenes en centros de detención) se presentan la cantidad de jóvenes en centros de detención en promedio por día de acuerdo a su edad y el estado o territorio de Australia. El promedio diario total a nivel nacional fue de **941 jóvenes**, del cual el 65% corresponde a jóvenes entre 15 y 17 años de edad. Sólo 3% tienen 10 a 12 años de edad. Tal como se puede apreciar esta cifra también varía según el territorio o estado del país.

Tabla 6 Promedio diario de jóvenes en centros de detención por edad, estado y territorio (2006-07).

Edad	NSW	Vic	Qld	WA	SA	Tas	ACT	NT	Aus
10	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11	1	-	1	2	-	-	-	-	5
12	6	-	6	4	1	3		1	22
13	16	2	10	7	6	3	1	1	44
14	43	6	29	14	9	5	3	2	110
15	71	13	39	25	12	8	4	6	178
16	92	14	47	34	11	10	3	11	221
17	117	26	11	31	9	10	5	8	217
10-17	346	61	143	117	48	39	16	29	797
18+	40	97	1	1	4	1	-	-	143
Total	386	157	145	117	52	39	17	29	941

Fuente: Australian Institute of Health and Welfare, 2008. Pg. 51

3. Tipos de centro

Gestión de los centros

Desde 1999 la organización llamada “*The Australasian Juvenile Justice Administrators*” determinó una serie de estándares comunes para los centros de detención en los distintos estados y territorios³⁹, basados en una discusión entre los distintos administradores del sistema y las indicaciones de las Naciones Unidas y otros organismos internacionales al respecto. Esta organización es un comité permanente que asesora al *Community and Disability Services Minister's Advisory Council (CDSMAC)*, en estas materias.

De acuerdo a esto se espera el cumplimiento de lo siguiente a nivel nacional, rescatando las particularidades de cada localidad:

1. **Derechos básicos.**

- 1.1. Espacio libre de abusos, tanto para los internos como el personal de los centros.
- 1.2. Foco individual, respeto y dignidad para con cada uno de los jóvenes de los centros.
- 1.3. Atención y respeto según la edad y las diferencias de género.
- 1.4. Respeto a la privacidad y confidencialidad de las personas.

2. **Derecho a expresarse.**

- 2.1. Se reconoce y responde a las diferencias culturales y lingüísticas de los jóvenes, sus familias y otras figuras significativas.
- 2.2. Responde y reconoce las distintas expresiones religiosas y espirituales.
- 2.3. Acceso a limpias y suficientes prendas de vestir y de aseo.
- 2.4. El cuidado por las pertenencias personales de los jóvenes.
- 2.5. Acceso a consejerías legales y a un abogado.
- 2.6. El centro debe proveer información a los jóvenes sobre su situación en el centro.
- 2.7. El centro debe proveer el espacio para recibir, resolver quejas y reclamos, y la oportunidad de apelar a decisiones.

³⁹ Australasian Juvenile Justice Administrators (1999). Standards for Juvenile Custodial Facilities.

3. Entrada.

3.1. Una vez ingresado al centro se debe realizar una evaluación de necesidades para identificar los factores de riesgo de los jóvenes relevantes para el futuro manejo de casos.

3.2. Brindar información a los jóvenes, familiares u otros adultos significativos sobre los derechos, obligaciones, programas y servicios con que cuenta el centro.

4. Desarrollo social y personal.

4.1. Manejo de caso que responda a las necesidades de los jóvenes, al delito y las disposiciones de los tribunales.

4.2. Acceso a programas vocacionales y académicos que promuevan oportunidades de aprendizaje, habilidades laborales y mejore las certificaciones de los jóvenes.

4.3. Programas específicos que permitan a los jóvenes identificar las causas de sus delitos para poder prevenir la reincidencia.

4.4. Resolver problemas personales y familiares a través de consejerías especializadas a nivel individual, familiar y grupal.

4.5. Proveer a los jóvenes de actividades de recreación y ocio, que promuevan las aptitudes físicas, autoestima y la reintegración social.

5. Familia y comunidad.

5.1. Promover y facilitar el contacto -visitas- con la familia u otras figuras significativas.

5.2. Maximizar las oportunidades de contacto del joven con la comunidad.

5.3. Apoyo en la reinserción del joven en la comunidad.

6. Salud.

6.1. Acceso a alternativas de salud y auto cuidado que promuevan el bienestar del joven.

6.2. Prácticas que promuevan la limpieza e higiene.

6.3. Proveer alimentación nutritiva.

6.4. Apoyo a la salud mental con un adecuado diagnóstico y posterior tratamiento.

6.5. Educación, prevención y tratamiento sobre alcohol y drogas.

7. Gestión de la conducta.

7.1. Promover la responsabilización y apoyo en la toma de decisiones.

7.2. Instalar un plan de incentivos para reforzar las conductas deseadas.

7.3. El régimen disciplinario se debe adecuar a las normas internacionales, leyes locales y normativas internas del centro.

7.4. Cuidado y protección para aquellos jóvenes más vulnerables que puedan estar en riesgo, ya sea por temas personales, o por parte de otros.

7.5. Minimizar las oportunidades de atentados personales o suicidas.

7.6. Uso de la separación o aislamiento para situaciones conductuales extremas o frente a una situación de riesgo para el joven u otros.

7.7. Contención física únicamente en situaciones extremas y por cortos períodos de duración, para minimizar la sensación de humillación o degradación.

8. Seguridad y vigilancia.

8.1. Asegurar la vigilancia y cuidado del recinto en todo momento.

8.2. Otorgar un espacio seguro para todos.

8.3. Contar con planes de emergencia integrales.

9. Medio ambiente.

9.1. Proveer un espacio físico saludable y seguro para todos que permita el cuidado y la rehabilitación de los jóvenes.

9.2. Mantención permanente de todos los espacios e insumos del centro.

10. Recursos humanos.

10.1. Selección, entrenamiento y desarrollo de un personal adecuado para trabajar en los centros.

10.2. Todos los miembros del personal del centro deben tener las competencias necesarias para trabajar en la institución de acuerdo a su cargo.

10.3. Todos los centros deben proveer un amplio rango de especialistas: trabajadores sociales, educadores, orientadores vocacionales, consejeros, trabajadores juveniles (*youth workers*), psiquiatras y psicólogos.

10.4. El centro debe contar con la cantidad suficiente de profesionales para atender a las necesidades de los jóvenes.

10.5. El personal debe ser entrenado y desarrollado para perfeccionar su trabajo dentro del centro.

11. Liderazgo efectivo.

11.1. El personal del centro está comprometido en brindar un trabajo de calidad.

11.2. El equipo directivo del centro planifica y direcciona el centro, con la participación del resto del equipo, con objetivos y metas claras, evaluando permanentemente su quehacer.

11.3. El personal del centro promueve un código de ética para ser modelos para los jóvenes.

Se espera entonces que cada estado y territorio tenga en cuenta estos estándares y acuerdos nacionales para dictar las directrices de administración en sus propios centros de acuerdo a sus propias leyes y realidad particular.

En el 2004, se publicó una versión editada de los estándares que se espera cumplan los centros correccionales a nivel nacional (*“Standard Guidelines for Corrections in Australia”*), con la participación de todos los estados y territorios. Si bien es una guía para centros de adultos, en un punto se hace mención en relación con el tema jóvenes. Específicamente en el apartado de **clasificación y colocación** se señala que es necesario tener un especial cuidado con internos menores de 18 años que no están en otro sistema de custodia. Tienen que ser ubicados cuidadosamente velando por su seguridad, asegurando la recepción de una oferta de servicios y programas acorde con su edad y circunstancias particulares⁴⁰.

Tabla 7 Características generales de los centros por cada estado y territorio

	Ley	Costos		Centros	Staff
		USD Aus	USD USA ⁴¹		
NSW ⁴²	Children (Detention Centres) Act 1987	103.266 million	99.011 millones	9 centros juveniles, de los cuales 8 son centros juveniles y uno es un centro de acomodación temporal. Uno atiende exclusivamente mujeres (<i>Juniperina</i>), y otro está especializado en	Clérigo, equipo administrativo, oficiales juveniles, coordinadores de unidad, psicólogos, consejeros,
	Children (Detention Centers) Regulations 2005	Costos por los servicios de custodia durante el 2007-2008.		jóvenes de hombres de 10 a 16 años con problemas más serios de conducta (<i>Reiby</i>).	orientadores vocacionales y equipo de coordinación.

⁴⁰ Standard Guidelines for Corrections in Australia. Revised. (2004).

⁴¹ Los valores fueron convertidos según el valor del USD norteamericanos el 30 de junio de 2008 y el 30 de junio de 2007 en: <http://finance.yahoo.com/currency-converter>

⁴² NSW Department of Juvenile Justice. *Annual Report 2007-2008*.

	Ley	Costos		Centros	Staff
		USD Aus	USD USA ⁴¹		
Vic ^{43 44} 45	Children and Young Persons Act 1989	52.2 million	50.05 millones		En los tres centros trabajan aproximadamente 350 personas.
	Standards guide to the delivery of services in juvenile justice custodial centres	Costo del <i>Youth Justice Custodial Services</i> durante el 2007-08.		Cuenta con 3 centros de detención.	Personal relacionado con temas de salud (salud mental, física y dental), rehabilitación, cultura, educación formal y pre laboral, de recreación y ocio. Además con especialistas en temas indígenas.
Qld ⁴⁶ 47	Juvenile Justice Regulation 2003, Part 4 Detention Centres	600 million	575.28 millones		Profesionales relacionados con temas de salud y seguridad, monitores juveniles, administrativos, monitores de caso y psicólogo.
		14.1 million ⁴⁸	13.52 millones	Cuenta con 2 centros de detención.	
		Presupuesto del <i>Department of Communities</i> durante el 2007-08			

⁴³ <http://www.dhs.vic.gov.au/operations/youth-justice-custodial-services>

⁴⁴ Victorian Government Department of Human Services (2004). Standards to guide the delivery of services in juvenile justice custodial centres.

⁴⁵ Victorian Government Department of Human Services. *Annual Report 2007-08*.

⁴⁶ <http://www.communities.qld.gov.au/youth/youth-justice/services/>

⁴⁷ Department of Communities. *Annual Report 2007-08*.

⁴⁸ Este valor corresponde a una inversión extra realizada durante el 2007-08 en los centros de detención en contratación de más recursos humanos, sistemas de vigilancia y mejoras de infraestructura.

	Ley	Costos		Centros	Staff
		USD Aus	USD USA ⁴¹		
WA ⁴⁹ 50		61 million	51.728 millones		Ambos centros cuentan con profesionales con experiencia en el área, incluyendo oficiales juveniles, equipo que imparten programas educativos y entrenamiento, facilitadores, psicólogos, encargados de caso, oficiales de temas aborígenes, de fianzas y equipo médico.
	Young Offenders Act 1994, Part 9	656,83	556.99		
	Detention Centres			Cuenta con dos centros de detención de máxima seguridad.	
	Juvenile Custodial Rules	El costo por día por interno durante el 2006/07			
	Correctional Services Act 1982				
SA ^{51 52}	Family and Community Services Regulations 1996	Sin información específica		Cuenta con dos centros de detención.	Encargado de manejo de casos, de programas de reinserción y de oferta educativa.

⁴⁹ Department of Corrective Services. Annual Report 2006-07. Government of Western Australia.

⁵⁰ Información confirmada también por Mikila Barry, Executive Manager, Juvenile Custodial Services Directorate (JCS), Community and Juvenile Justice Division, Department of Corrective Services.

⁵¹ http://www.dfc.sa.gov.au/pub/tabid/343/itemid/1403/Youth-training-centres.aspx#Training_centres

⁵² Department for Families and Communities. Annual Report 2007-08. Government of South Australia.

	Ley	Costos		Centros	Staff
		USD Aus	USD USA ⁴¹		
Tas ⁵³ 54	Youth Justice Act 1997, Part 6	13.324 millions	12.78 millones	Cuenta con un centro de detención.	Trabajadores juveniles, líderes de equipos, especialistas en salud, salud mental, educación y otros (rehabilitación).
ACT ⁵⁵ 56 57 58	Young People Act 1999	59.135 million	56.70 millones	Cuenta con un centro de detención.	Especialistas en salud y salud mental, equipos educativos. Alternativas de reintegración y rehabilitación.
	The Children and Young People Act 2008	42 million ⁵⁹	40.27 millones		Oficiales juveniles, monitores de caso, líderes de equipo, administradores de unidad (casa).
NT ^{60 61}	Youth Justice Act	178.315 million	170.97 millones	Cuenta con dos centros de detención.	Encargado de casos, oferta de programas de

⁵³ Department of Health and Human Services. (2005). Review for the Secretary DHHS of Residential Ashley Youth Detention Centre.

⁵⁴ Department of Health and Human Services. Annual Report 2007–08.

⁵⁵ Department of Disability, Housing and Community Services Act. Annual Report 2007-08. Volume 1. Canberra Australian Capital Territory, 2008.

⁵⁶ Department of Disability, Housing and Community Services Act. Annual Report 2007-08. Volume 2. Canberra Australian Capital Territory, 2008.

⁵⁷ <http://www.dhcs.act.gov.au/ocyfs/bimberi#top> Y;
http://www.dhcs.act.gov.au/data/assets/pdf_file/0004/32593/08_09_02_FACTSHEET_Programs.pdf

⁵⁸ Bimberi Youth Justice Centre. A Young Person's Guide to Bimberi Youth Justice Centre.

⁵⁹ Esta inversión es extra por la apertura de "Bimberi Youth Justice Centre", un recinto de justicia juvenil que reemplaza al "Quamby Youth Detention Centre".

⁶⁰ http://www.nt.gov.au/justice/corrservices/juvenile_justice/index.shtml

⁶¹ Department of Justice. Annual Report 2007- 08. Northern Territory Government.

	Ley	Costos		Centros	Staff
		USD Aus	USD USA ⁴¹		
	Youth Justice Regulations	Costo de funcionamiento del <i>Department of Justice</i> para el 2007-08			rehabilitación, reparación y de manejo conductual

Fuente: Elaboración propia en base a diversas fuentes citadas en notas al pie.

En la tabla anterior (

Tabla 7 Características generales de los **centros**), se describen algunos componentes de gestión, costos, tipos de centros, recursos humanos involucrados y las leyes que lo rigen, de acuerdo a cada estado y territorio⁶².

La información varía en el nivel de detalle de contenidos debido a la diversidad en que los centros de detención son administrados, sus exigencias legales y finalmente el acceso su quehacer cotidiano.

New Sout Wales es donde se concentra la mayor cantidad de inversión comparativa debido a la gran cantidad de centros con los cuales cuentan (9 en total). Queensland y Australian Capital Territory (ACT) inyectaron un presupuesto extra durante el 2007-08, con la finalidad de fortalecer los centros, a nivel de recursos humanos, sistemas de vigilancia y mejoras en la infraestructura. Se puede destacar así la apertura de *Bimberi Youth Justice Centre*, recinto de justicia juvenil que reemplaza al “Quamby Youth Detention Centre”, en ACT.

Sólo en Western Australia fue posible conocer con mayor detalle costos del sistema durante el 2006-07. Para la mantención de dos centros la *Juvenile Criminal Justice Services* contó con un presupuesto anual de 51.728 millones (USD norteamericanos). El costo diario promedio por interno

⁶² Para esto se revisaron todas las leyes asociadas al sistema juvenil y los reportes anuales (*Annual Report*) de cada organización responsable del sistema, en cada estado y territorio. Debido al heterogéneo acceso de información, los datos varían en el nivel de precisión. La información también fue complementada por la breve descripción que se hace al final con los tipos de centros por estado y territorio.

durante el período 2006-07 fue de **USD\$ 556.99**, cifra bastante alta en comparación con la realidad nacional⁶³.

Los recursos humanos se relacionan directamente con el trabajo que se lleva a cabo en general en los centros. De esta forma existen cargos relacionados con el sistema de justicia y administración (oficiales juveniles, por ejemplo) y encargados o monitores de caso. Hay especialistas en salud (física y mental) y educación (formal y laboral), y encargados que velan por temas religiosos y culturales (aborígenes particularmente).

Al igual que los estándares antes descritos, en cada territorio y estado la administración de la justicia juvenil, y por ende los centros de detención, está normada por ley (*Act*). En la anterior tabla (

Tabla 7 Características generales de los centros por cada estado y **territorio**) están señaladas todas las normativas legales de acuerdo al estado o territorio en que se aplican.

Se describen a continuación los requerimientos establecidos para los distintos tipos de centro en todas las localidades, de acuerdo a sus propias normativas legales. Se escogieron las variables más relevantes establecidas en las leyes para poder tener una mejor comprensión de la forma en los centros son administrados⁶⁴.

⁶³ Si se tiene cuenta que en Chile el costo mensual promedio de mantener un interno (adulto) en una cárcel pública es de \$242.528 y en una cárcel concesionada es de \$372.215, se puede apreciar una importante diferencia, a pesar de estar comparando el sistema adulto con el juvenil (Williamson, 2008). No obstante, también hay que tomar como referencia los diferentes costos de vida en Chile y Australia.

⁶⁴ Las leyes revisadas están en la

Tabla 7 Características generales de los centros, con su respectivo nombre y en la parte de referencias está la mención exacta desde donde se obtuvo la información en caso se quiera profundizar más en ella.

Tabla 8 Exigencias legales para los centros de detención por estado y territorio

Exigencias legales por estados y territorios	NSW	Vic	Qld	WA	SA	Tas	ACT	NT
INSPECCIÓN Y SUPERVISIÓN CENTROS								
Inspección periódica del centro por parte de un oficial juvenil	✓			✓			✓	✓
Puede ser supervisado en cualquier momento por cualquier juez o magistrado	✓		✓	✓	✓			✓
El Chief Executive Officer (CEO) o Manager puede crear reglas para asegurar el control, manejo y administración del centro, con la aprobación del Ministro.				✓	✓			✓
TRATAMIENTO INTERNOS								
Ingreso								
Se hace una evaluación general de ingreso (psicológica, médica, dental)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Se entrega información al detenido sus deberes, derechos y sanciones	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Se clasifica al interno	✓	✓	✓	✓	✓		✓	
Acceso programático								
Programas educacionales y vocacionales	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Programas psicológicos y sociales	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Programas recreacionales	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Programas rehabilitación alcohol y drogas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Exigencias legales por estados y territorios	NSW	Vic	Qld	WA	SA	Tas	ACT	NT
Programas culturales específicos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Contar una política de incentivos para participar de los programas	✓						✓	
General								
Cuenta con regulaciones de segregación (perfil, seguridad, edad, etc.).	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
Cosas personales son administradas por el centro	✓		✓	✓	✓		✓	✓
Se prohíbe el consumo de alcohol y tabaco (jóvenes y/o personal)	✓			✓	✓	✓	✓	✓
Trabajo a realizar por los detenidos según sus capacidades y creencias	✓			✓	✓		✓	✓
Denuncias de mala conducta, las cuales pueden ser apeladas y registradas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Acceso y respeto a practicar credo y religión propia	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
Contar con un manejo de caso y plan de trabajo individual	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Acceso a visitas, cartas, mail y comunicaciones telefónicas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Castigos por mala conducta	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Restricción en actividades deportivas y de ocio	✓			✓				
Asignación de tareas adicionales por no más de 7 días, en una lógica promocional	✓			✓				
Exclusión, aislamiento, encierro por no más de 12 a 24 horas según la edad, supervisado permanentemente	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Castigo no se puede exceder a más de 7 días.	✓			✓				

Exigencias legales por estados y territorios	NSW	Vic	Qld	WA	SA	Tas	ACT	NT
El castigo no debe interferir en sus visitas	✓				✓			
Se prohíben castigos que atenten contra los derechos de los jóvenes	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Aviso a los padres sobre problemas de conductas para potenciar su rol protector				✓				
ADMINISTRACIÓN								
Salud								
Proveer servicios de atención de salud y de prevención	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
Proveer una alimentación integral, nutritiva y saludable	✓	✓		✓		✓	✓	✓
Mantener un registro historial médico	✓		✓	✓				
Contar con un especialista en salud en el centro	✓			✓				
Control de alcohol y drogas para los oficiales juveniles	✓	✓			✓			
Control de alcohol y drogas para los internos	✓			✓	✓	✓	✓	✓
Contar un plan de prevención suicidio o daño a sí mismos por parte de los jóvenes		✓		✓				✓
Varios								
Disminuir el impacto de la estigmatización		✓						
Cumplir con el perfil adecuado de los profesionales en los centros	✓	✓						

Fuente: Elaboración propia en base a la revisión de todas las leyes relacionadas con los centros de detención en todos los estados y territorios del país.

En la anterior tabla (Tabla 8 Exigencias legales para los centros de detención por estado y territorio), es posible apreciar, en términos generales, como varios temas de gestión están cubiertos por las normativas legales en cada estado y territorio. En casi todos ellos se hace mención a las atribuciones de actores del sistema (ej. jueces) de supervisar en cualquier momento las condiciones de cada centro, para el cumplimiento de sus labores.

A nivel nacional se regula algún tipo de procedimiento para el ingreso de los infractores juveniles, ya sea sistemas de evaluación y/o clasificación, de acuerdo a su edad, condición física, psicológica, de salud en general, género, e incluso etnia. Cada interno, al ingreso, es informado sobre sus deberes y derechos en el centro, como también las regulaciones internas del sistema, para que esté al tanto desde el comienzo de las normativas que lo van a regir.

Cada joven debería contar con un manejo de caso individual y un plan de trabajo individual, bajo la responsabilidad del centro, teniendo en cuenta sus condiciones de sexo, edad y credo. Todos señalan, de distinta forma, asegurar el acceso programático de los jóvenes a programas educacionales, psicológicos, sociales, recreacionales, de rehabilitación y culturales específicos. Incluso, en New South Wales (NSW) y Australian Capital Territory (ACT), está normada la creación de una política de incentivos para motivar la participación de los jóvenes en las distintas actividades del centro.

Algunos centros explicitan la prohibición del consumo de alcohol y tabaco, tanto para los jóvenes como para el personal que trabaja en la institución. Todos los internos, en distintos formatos, pueden tener acceso a visitas y comunicaciones por carta, mail o teléfono.

Respecto de la gestión disciplinaria se señalan ciertas normativas al respecto. Todos tienen reglas y sanciones, explicitadas con mayor o menor detalle en la ley, describiendo las posibles sanciones de acuerdo a la falta. Se describe también en todas ellas la autorización del uso del “aislamiento”, pero por cortos períodos de tiempo y con una supervisión constante de un encargado del centro, frente a situaciones serias de indisciplina, o por la seguridad del propio interno o del resto. Sin embargo, también se prohíbe en todos los estados y territorios cualquier tipo de sanción o castigo que humille o atente los derechos humanos de los jóvenes.

Respecto al tema de salud, en casi todos los estados y territorios se detalla en la ley la obligación de brindar un cuidado por el bienestar físico y psicológico de los jóvenes, con una adecuada

atención y sistemas de control. Incluso, algunas leyes planten la instalación de un plan de prevención y atención de suicidio o daño a sí mismo por parte de los jóvenes.

Sobre los centros de detención en cada estado y territorio de Australia

En cada territorio de acuerdo a sus normativas legales, particularidades socioculturales, sistemas de administración, existen distintos tipos de centro. Se describen a continuación cada uno de ellos, sus características generales y los modelos de trabajo que implementan (oferta programática, entre otros)⁶⁵.

a. New South Wales

Listado de prisiones y centros de detención

Las prisiones y centros de detención del territorio son administrados por el DJJ son:

- 1) Acmena Juvenile Justice Centre (Grafton),
- 2) Broken Hill Juvenile Justice Centre (Cobham).
- 3) Juvenile Justice Centre (St Marys),
- 4) Frank Baxter Juvenile Justice Centre (Kariiong),
- 5) Keelong Juvenile Justice Centre (Unanderra),
- 6) Orana Juvenile Justice Centre (Dubbo),
- 7) Reiby Juvenile Justice Centre (Airds),
- 8) Riverina Juvenile Justice Centre (Wagga Wagga),
- 9) Juniperina Juvenile Justice Centre (Lidcombe).
- 10) *Kariiong Juvenile Correctional Centre.*

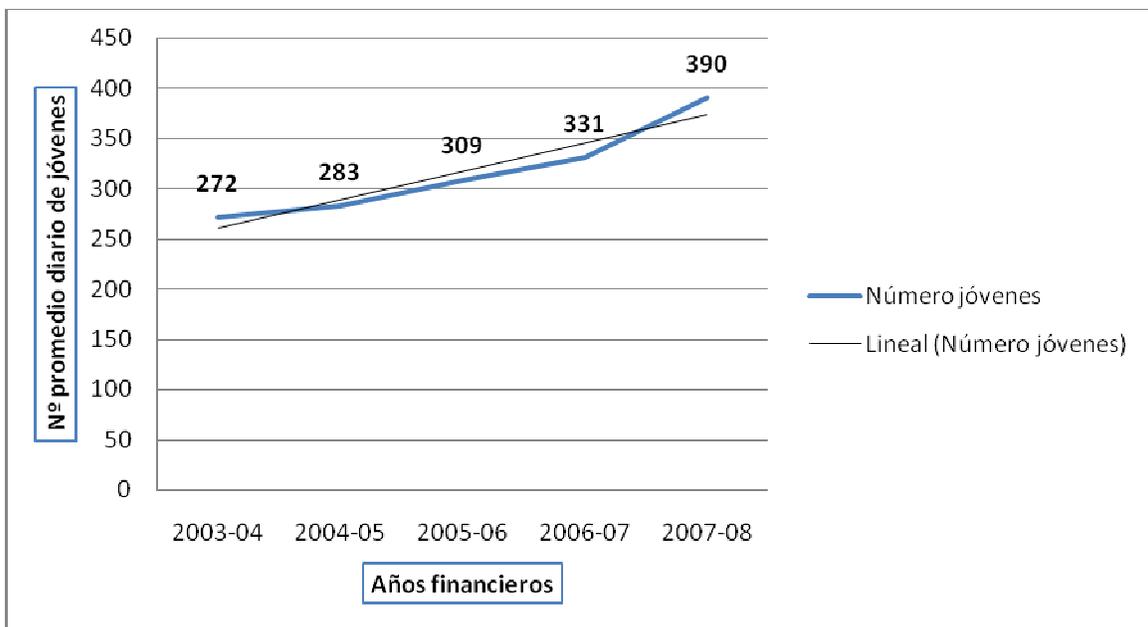
Desde el 2004 la administración del *Centro Correccional Juvenil "Kariiong"* no está en manos del Departamento de Justicia Juvenil, sino que del Departamento de Servicios Correccionales, debido

⁶⁵ Se solicitó mayor información por mail a cada una de las entidades responsables de los centros en cada estado y territorio, por lo tanto el nivel de detalle dependerá de la información recopilada hasta el minuto y de aquellos estados y territorios que han enviado más información.

a que está destinado para jóvenes con sentencias más largas y serias, y con problemas de conducta⁶⁶. Sigue siendo un centro de reclusión juvenil, pero administrado por otra institución.

El Departamento de Justicia Juvenil del gobierno del territorio provee los servicios de seguridad y cuidado para jóvenes que deben permanecer en custodia, o que han sido sentenciados a un centro juvenil⁶⁷. El promedio de jóvenes que es atendido por el sistema durante el 2007-08 fue de 390, cifran que ha ido en aumento año a año, en comparación por ejemplo, con el año 2003-04 que fue de 272 como promedio.

Gráfico 1 Número de jóvenes promedio al día en custodia por año en NSW 2003 a 2008



Fuente: elaboración propia en base a http://www.djj.nsw.gov.au/statistics_custody.htm#custodyKeyMeasures

Este departamento se preocupa que los centros de detención cumplan con todos los requerimientos legales, el tratamiento de los detenidos, y su futura reinserción. Por eso fiscaliza la implementación de un comprensivo e integral manejo de casos para cada joven, de acuerdo a su edad y género. A su vez, vela por asegurar la mayor cercanía geográfica del joven con su comunidad y familia.

⁶⁶ Australian Institute of Health and Welfare, 2008.

⁶⁷ <http://www.djj.nsw.gov.au/custodialservices.htm>

Es el estado con el mayor número de recintos privativos de libertad a nivel nacional. Los ocho centros de detención juveniles están ubicados en las siguientes localidades: *St Marys, Campbelltown, Lidcombe, Central Coast, Unanderra, Wagga Wagga, Dubbo and Grafton*. Y un centro de emergencia para detenciones de corto plazo, ubicado en *Broken Hill*.

Juniperina es el único centro a nivel nacional con dedicación exclusiva para mujeres ubicado en Lidcombe⁶⁸. Opera desde el 2005, y las principales temáticas que abordan son:

- Información acerca de drogas y alcohol.
- Internas con problemas de colocación (sin hogar).
- Víctimas de abuso o negligencia.
- Algunas tienen un perfil crónico de victimización.
- Temas de crianza, ser madres o estar embarazadas.

Con aquellas infractoras que estaban embarazadas se trabaja de acuerdo a la edad de las internas:

- Toma de decisiones sobre el embarazo.
- Planificación de la maternidad.
- Disponibilidad de redes de apoyo.

Es esta temática se desarrolló un programa especial (Child and Family Health Nurse (CNS)) durante 18 horas a la semana, con los siguientes objetivos:

- Educación universal por parte del staff del centro.
- Educación focalizada y supervisión clínica.
- Programa para mujeres embarazadas.
- Programa para todas las mujeres sobre temas de crianza y alternativas de vida (*Life Choices And Early Parenting Education*).
- Evaluación y monitoreo permanente⁶⁹.

⁶⁸ NSW Department of Juvenile Justice. *Annual Report 2007-2008*.

⁶⁹ Wood & Willcocks, extraído de:

<http://www.deakin.edu.au/hmnbs/psychology/research/ease/2008%20conference/files/Wood%20Jennifer.pdf>

Todos los centros proveen un amplio rango de ofertas educacionales, recreativas, consejerías vocacionales y desarrollo personal. También cada centro cuenta con un manejo individualizado de casos para cada detenido con la finalidad de promover su reintegración en la comunidad.

Hay psicólogos y consejeros que entregan apoyo terapéutico para los jóvenes, consejerías y grupos de apoyo. Aconsejan a los personeros del centro sobre cómo manejar los casos e informan a las cortes. También se entrega acompañamiento espiritual oficial y de otras religiones (budismo, islam, etc.).

Una vez que cumplen su condena cuentan con un programa de apoyo de salida (*The Post Release Support Program*), con una duración de 12 semanas, diseñado para reducir la reincidencia. Su gran desafío es apoyar a los jóvenes en su reintegración en la comunidad.

Durante el 2003 el DJJ en colaboración con *NSW Justice Health* y la *University of Sydney*, llevó a cabo una evaluación de las condiciones de salud física y mental de los jóvenes recluidos. Dentro de sus resultados es posible destacar que la gran mayoría de hombres (91%) y mujeres (76%) clasificaron su salud como buena, muy buena o excelente, el 99% había sido revisado por un proveedor de servicios de salud del centro, 17% de los jóvenes de acuerdo podrían presentar discapacidades intelectuales, 88% reportó de leve, moderada a grave síntomas compatibles con un trastorno clínico, los tres trastornos diagnosticados como más frecuentes fueron: trastorno de conducta, abuso de sustancias y de adaptación y 19% de los hombres y 24% de las mujeres había considerado seriamente suicidarse en algún momento en el pasado, entre otros⁷⁰.

Lo anterior es un buen ejemplo de cómo el DJJ de New South Wales no sólo supervisa los centros de detención, sino que también promueve la generación de conocimientos y evaluación acerca del sistema de justicia juvenil en su respectivo estado.

b. Victoria

Listado de prisiones y centros de detención

El estado de Victoria cuenta con tres centros de detención.

- 1) Malmsbury Juvenile Justice Centre.

⁷⁰ NSW Department of Juvenile Justice (2003). NSW Young People in Custody Health Survey. Key Findings Report. NSW Department of Juvenile Justice (2003).

Para jóvenes hombres
edad, con capacidad de
5 dependencias; dos
niveles de seguridad,
independientes. Es un
abierto (*open site*
responsabilidad con los
propias decisiones



entre 10 – 21 años de
90 internos. Cuenta con
cerradas y con altos
tres abiertas y dos casas
centro con un modelo
model), basado en la
jóvenes tomando sus
diariamente.

Fuente: <http://www.dhs.vic.gov.au/operations/regional/loddon/library/office-locations/other-offices/malmsbury-juvenile-justice-centre>



Fuente: <http://www.lyonsarch.com.au/j.asp?itemID=i02>

2) Melbourne Juvenile Justice Centre⁷¹.

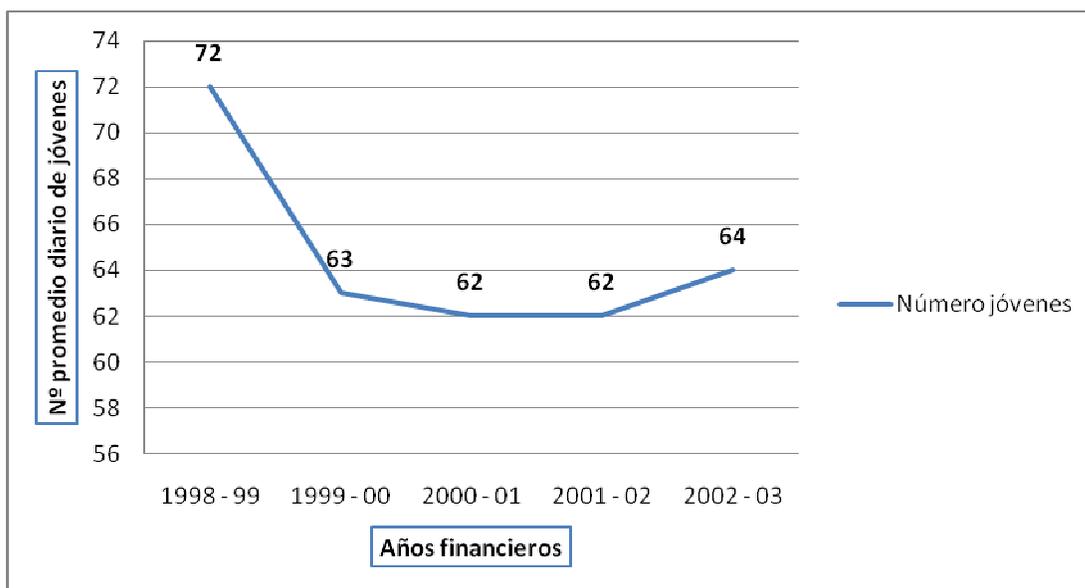
Centro juvenil ubicado en Parkville, Victoria. Diseñado para albergar jóvenes hombres de 15 - 17 años de edad en cuatro dependencias y un espacio multipropósito, con capacidad de 60. Los internos tienen acceso a una gran variedad de programas, y en la unidad cuentan con televisión, DVDs, días y fines de semana de salida, incluso televisión en sus dormitorios.

⁷¹ http://en.wikipedia.org/wiki/Turana_Youth_Training_Centre

3) Parkville Youth Residential Centre⁷².

Para mujeres entre 10 y 21 años y hombres de 10-14 años de edad. El centro asume la tarea promover positivos roles de los jóvenes para insertarlos en la comunidad. Parkville YRC trabaja temas de acuerdo al género y la etapa de la vida, como también necesidades culturales específicas⁷³.

Gráfico 2 Número de jóvenes promedio diarios en custodia por año en Victoria 1998 a 2003



Fuente: Australian Bureau of Statistics. (2005)

En el gráfico anterior se muestra la tendencia promedio de detención de jóvenes en el estado (Gráfico 2 Número de jóvenes promedio diarios en custodia por año en Victoria 1998 a 2003). Durante el 2007-08, 140 fue el promedio diario anual de jóvenes hombres mayores de 15 años de edad en un centro de detención, y 18 fue el de mujeres y de hombres menores de 15 años de edad a lo largo del estado⁷⁴.

⁷² Hunt, V. (2001). Parkville Youth Residential Centre Indigenous Garden Project/Program.

⁷³ http://www.acea.org.au/Content/2007%20papers/Pam_Long.pdf

⁷⁴ Victorian Government Department of Human Services. Annual Report 2007-08.

El estado de Victoria define una serie de estándares para ser cumplidos en sus tres centros de detención⁷⁵:

- Asegurar el derecho y las necesidades individuales de cada interno.
- Estar informado de sus deberes y derechos y contar con una evaluación de sus necesidades para identificar factores de riesgo, para asegurar su cuidado y seguridad.
- Acceso a una atención integral de servicios primarios, secundarios y terciarios de salud.
- Poder participar en un manejo de caso individual que permita identificar sus necesidades y elaborar planes específicos de apoyo.
- Promover la responsabilización individual que promueva positivas tomas de decisiones.
- Mantener contacto con sus familiares y seres queridos.
- Acceder a una oferta programática que considere sus necesidades, sexo y edad para promover su reintegración en la comunidad.
- Asegurar el cuidado y la seguridad al interior de los centros.
- Contar con el personal adecuado, entrenado y con el perfil profesional adecuado.

En general, en los tres centros se espera que los jóvenes participen en variadas actividades y programas, las cuales incluyen⁷⁶:

- Programas de ayuda frente al problema de conducta, tales como consejería de drogas, y manejo de la rabia.
- Cursos TAFE (*Technical and Further Education*), que entregan certificados para después poder seguir estudiando.
- Actividades deportivas.
- Programas YMCA (actividades deportivas, recreativas y de ocio, desarrollo y entrenamiento de habilidades sociales, desarrollo personal y programas de liderazgo)⁷⁷.
- Unidades de salidas.
- Trabajo de liberación.

⁷⁵ Victorian Government Department of Human Services (2004). Standards to guide the delivery of services in juvenile justice custodial centers.

⁷⁶ http://www.cyf.vic.gov.au/_data/assets/pdf_file/0004/16861/jj_ytc_order_2004.pdf

⁷⁷ http://www.victoria.ymca.org.au/cpa/htm/htm_article_detail.asp?page_id=250&article_id=121

Dependiendo de su conducta, se les permite visitar a sus familias y salidas especiales. En caso de incumplir alguna norma, las consecuencias pueden ser:

- Perder privilegios de permisos y salidas.
- Ser multado.
- Obtener una advertencia de parte del director del centro.
- Retrasar la libertad condicional o no ganar remisiones.

Si los problemas son mayores, las advertencias y sanciones aumentan pudiendo incluso conducir a un traslado a un centro de adultos.

Programas de apoyo

El sistema de justicia juvenil en este estado cuenta con una serie de programas de apoyo destinados a la prevención de la reincidencia juvenil en relación con los mismos centros.

Programa Koori pre y post salida (“The Koori Pre and Post Release Program”)⁷⁸

Este programa está diseñado para intervenir frente a la sobrerrepresentación que tienen los jóvenes “Koori” en las cifras de reincidencia. Implica una coordinación con los departamentos de educación, empleo, servicios de salud para apoyarlos de forma focalizada. De esta manera, jóvenes hombres y mujeres, en mayor riesgo de reincidencia reciben un intensivo manejo de caso individual, en coordinación con su familia y comunidad.

Ocho a diez semanas antes de su salida de un centro, los jóvenes son referidos a un trabajador social que lo ayuda a vincularse con otras agencias y programas de apoyo específicos, hasta un año después de su salida del centro⁷⁹.

El programa contempla tres componentes: coordinador general, apoyo intensivo post salida y programas culturales en los tres centros.

1. El coordinador general

⁷⁸ Koori Youth Justice, extraído de:
http://www.cyf.vic.gov.au/_data/assets/pdf_file/0007/270448/yjfactsheetkooriyjprogram.pdf

⁷⁹ Koori Justice. (2008). The Victorian Aboriginal Justice Agreement in Action.

Su tarea es proveer coordinación en el programa de justicia juvenil para asegurar la efectividad de los servicios pre y post salida para los jóvenes “Koori” en custodia, en planes de preparación de salida.

2. *Programa intensivo post salida (“Koori Intensive Support Practitioner” (Post Release))*

El programa provee un apoyo innovador de manejo de casos para apoyar a jóvenes que son liberados de los centros de custodia juvenil. Entrega apoyo directo, información y reportes a la junta de libertad condicional. Brinda apoyo a las familias, desarrollo comunitario y establece el vínculo para programas de apoyo específicos.

3. *Programas culturales*

El programa se ofrece en los tres centros de custodia. Atiende a las específicas necesidades culturales de los territorios. Sus contenidos son educación, identidad cultural y bienestar.

Programa “Yannabil”

Yannabil se puede traducir como “visitador - visitor”. Es un programa de visitas de monitores culturales para jóvenes “Koori” en los centros de custodia juveniles. Su objetivo es proveer apoyo cultural y personal para los jóvenes detenidos. Se asegura que los jóvenes estén seguros y provee apoyo al sistema dando feedback a los centros.

Busca proteger la salud, seguridad y bienestar de los jóvenes aborígenes en custodia. El rol del visitador es:

- a. Incrementar la presencia de la comunidad *Koori* en los centros de custodia juvenil y proveer apoyos culturales específicos para esta población.
- b. Mejorar los servicios de apoyo y conexión con los jóvenes con su familia y la comunidad.
- c. Proporcionar un modelo adulto *Koori* para compartir tradiciones culturales.
- d. Proporcionar un vínculo concreto entre la cultura de los jóvenes, el centro de custodia juvenil y la comunidad.
- e. Reducir los riesgos asociados a la reclusión y por estar separados de su familia y comunidad por medio de la entrega de información e informes a los actores claves del sistema de justicia juvenil.

Los monitores del programa asisten periódicamente en los centros en duplas. Pueden concurrir a cualquiera de los centros de detención, nominado con cual trabajarán. Son remunerados por el tiempo que destinan a este trabajo y coordinados y supervisados por el *Koori Statewide Coordinator*⁸⁰.

⁸⁰ Yannabil Youth Justice Koori Visitors Program (2008).

Servicios de apoyo post salida

El *Department of Human Services* provee financiamiento a varias organizaciones y servicios comunitarios para que trabajen intensivamente con los jóvenes que dejan los centros privativos de libertad. Desarrollan un vínculo mientras los jóvenes todavía están detenidos, dando soporte a los jóvenes para preparar su salida y regreso a la comunidad.

Casas juveniles de auto manejo (Transitional Housing Management: Juvenile Justice Housing Pathways Initiative).

Este programa asiste a jóvenes en riesgo de vivir en situación de calle una vez que son liberados de los centros. Entregan un apoyo adicional contactando agencias locales para contactar a los jóvenes con otras redes.

Sus objetivos son⁸¹:

1. Reducir la incidencia de personas en situación de calle en los centros de detención.
2. Fortalecer la transición de las personas al salir de la cárcel.
3. Reducir la reincidencia.

Junta residencial de la juventud y de la libertad asistida (Youth Residential Board and Youth Parole Board)

Ejercen jurisdicción sobre los jóvenes sentenciados por los tribunales por algún período de detención. La junta toma decisiones en base a las necesidades de los jóvenes tomando en cuenta la seguridad de la comunidad y trabaja coordinadamente con los oficiales de custodia.

c. Queensland

Listado de prisiones y centros de detención

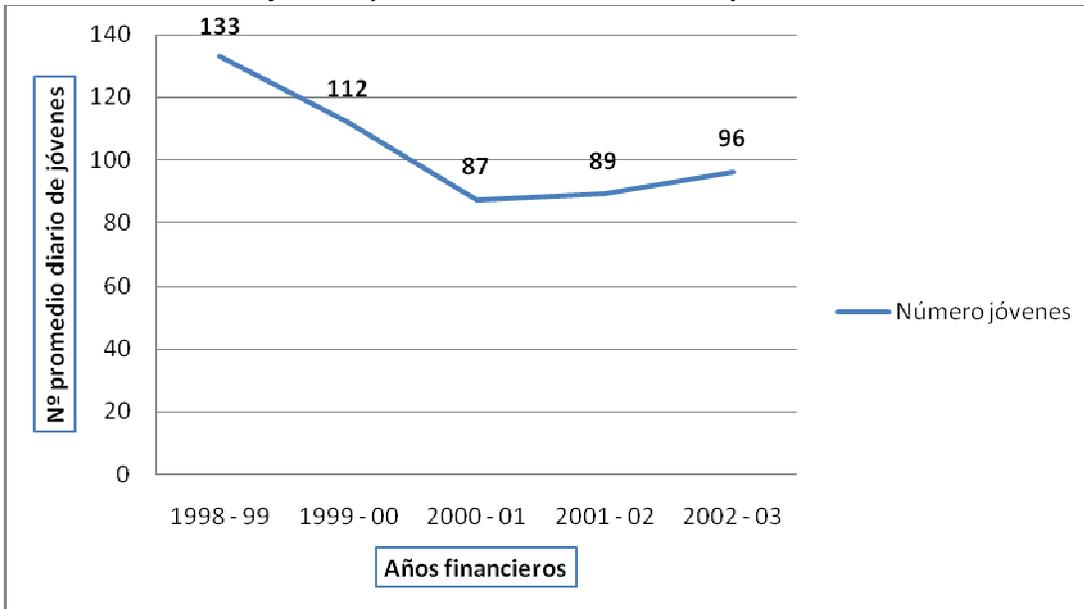
Queensland cuenta con dos centros de detención:

- 1) *Brisbane Youth Detention Centre*. Ubicado en Watcol, recibe mujeres a lo largo del estado y hombres desde el sur de Rockhampton.

⁸¹ Bartholomew, Patton, Balkin & Stock (2004). Final Report of the implementation of Victoria's pilot Transitional Housing Management - Corrections Housing Pathways Initiative (THM - CHPI).

- 2) *Cleveland Youth Detention Centre*. Ubicado en Townsville, recibe jóvenes hombres desde el norte de Rockhampton.

Gráfico 3 Número de jóvenes promedio diarios en custodia por año en Queensland 1998 a 2003



Fuente: Australian Bureau of Statistics. (2005)

En el gráfico anterior se aprecia la variación promedio de detención entre los años 1998 a 2003 (Gráfico 3 Número de jóvenes promedio diarios en custodia por año en Queensland 1998 a 2003). Esa cifra varía en relación con la actualidad, ya que el promedio diario de internos en ambos centros durante el año 2007-08 fue de 147 jóvenes⁸².

Por ley los centros de detención deben brindar servicios que promuevan la salud y el bienestar de los internos, el desarrollo social, cultural y educacional, mantener la disciplina, el orden, seguridad y gestión adecuada en los centros⁸³.

Los jóvenes dentro de los centros de reclusión deben participar en un amplio rango de programas educacionales, culturales, de rehabilitación, que pueden ir desde aprender a cocinar hasta de autoconocimiento⁸⁴.

⁸² Department of Communities. Annual Report 2007–08. Queensland.

⁸³ *Juvenile Justice Act 1992*.

⁸⁴ <http://www.communities.qld.gov.au/youth/youth-justice/services/>

Estas alternativas se entregan a través de 15 servicios de atención a lo largo del estado, trabajando con infractores juveniles, proveyendo la mejor alternativa para rehabilitarse en contacto con el sistema de justicia juvenil. Estos centros desarrollan varios programas para evitar la reincidencia, lo cual implica la construcción de lazos con la comunidad, incremento de la autoestima y aprender las consecuencias de sus faltas.

Los profesionales de los centros entregan cuidado, consejería y actividades relacionadas con temas de género, creencias culturales, necesidades de salud de jóvenes en detención, mientras apoyan su reintegración a la sociedad. El staff está entrenado en trabajar con los temas de los adolescentes, incluyendo la autonomía y preparación para el empleo.

La rutina diaria de los centros se asegura que los jóvenes se involucren en constructivos programas que incluyan actividades culturales, educacionales, pre-vocacionales, vocacionales y recreacionales. Los centros buscan entregar un espacio seguro para los jóvenes, empleados, visitantes y familiares. Estos últimos son considerados muy valiosos para la reintegración de los jóvenes en la sociedad.

Sistema de registro y evaluación de los internos en los centros

Dentro del centro de detención la forma de trabajo con cada adolescente varía según el tiempo de estadía o tiempo de contacto. Esto se organiza en cuatro posibles fases. Cada fase se desarrolla en cuatro grandes ejes: *Evaluación* (identificación de riesgos y necesidades R & S), *Planificación* (Identificación de los requerimientos de acuerdo a las necesidades identificadas), *Intervención* (Proveyendo los requerimientos) y *Revisión* (Evaluando el progreso y los resultados). En cada uno de ellos se organiza el trabajo que se debe llevar a cabo según la fase en que se encuentre.

Evaluación. Identificación de riesgos y necesidades (R &S)

Fase 1, pre custodia (1 a 3 días). R & S identificados inmediatamente:

- Necesidades de salud.
- Necesidades legales.

Fase 2, plazo corto de detención, menos de 1 mes. Evaluación preliminar de R & S:

- Necesidades de salud.
- Necesidades legales.

- Riesgos suicidio.
- Factores que puedan estar interviniendo en la ofensa, seguridad y bienestar.
- Riesgos suicidio.

Fase 3, plazo mediano de detención, menos de 6 meses. Evaluación de R & S:

- Conducta delictiva.
- Motivación.
- Comportamiento social y auto cuidado.
- Riesgos suicidas.
- Necesidades saludos y estilos de vida.
- Necesidades educacionales y vocacionales.
- Necesidades legales.
- Necesidades preparaciones para la salida.
- Otras necesidades y apoyo.

Fase 4, plazo largo de detención, más de 6 meses. Evaluación de R & S como la fase anterior, pero con énfasis en:

- Desinstitucionalización.
- Necesidades preparaciones para la salida.

Cuando hay un tiempo considerable de detención, junto con la evaluación realizada, se elabora el plan de trabajo, que considera⁸⁵:

- Manejo día a día del adolescente o rutina diaria.
- Ubicación dentro del centro.
- Participación en actividades, programas y oferta educativa.
- Consejería y apoyo.
- Preparación para su salida.
- Se elaborada un plan de seguridad que guía todas las intervenciones.

⁸⁵ <http://www.communities.qld.gov.au/youth/youth-justice/documents//pdf/evaluations-of-ydc.pdf>

Programas específicos

El sistema de justicia juvenil en este estado también cuenta con una serie de programas de apoyo destinados a la prevención de la reincidencia juvenil⁸⁶.

Servicio de acomodación de fianzas juveniles (Youth Bail Accommodation Support Service - YBASS)

Está dirigido a los jóvenes que permanecen detenidos o están en riesgo de cometer alguna falta.

Su finalidad es:

- Reducir la cantidad de jóvenes que permanecen detenidos.
- Facilitar el apoyo cultural apropiado para intervenciones de apoyo.
- Proveer a los tribunales alternativas estables para los jóvenes que permanecen detenidos.

Los elementos claves del programa son apoyar a los jóvenes que, debido a su historial y antecedentes, no podrían acceder a alternativas de alojamiento y apoyo. El programa contempla:

- Apoyo en brindar alojamiento, evaluación de necesidades, planificación, gestión y evaluación del quehacer con los jóvenes.
- Permanente apoyo usando los fondos de la libertad vigilada.
- Recomendaciones y apoyo en el vínculo con otros servicios y agencias locales.

Lo jóvenes que participan del programa pueden optar a variadas alternativas de alojamiento, de acuerdo a sus necesidades. Recibir el apoyo del programa es voluntario e implica un compromiso activo de participación y responsabilidad de los jóvenes⁸⁷.

Servicio forense de la juventud (Griffith)

Esta iniciativa es una actividad conjunta entre *Griffith University Schools of Criminology, el Criminal Justice and Applied Psychology* y *el Department of Communities*. Proveen intervenciones clínicas para jóvenes infractores culpables de delitos sexuales. En concreto:

⁸⁶ Australian Institute of Health and Welfare (2008).

⁸⁷ King & Hegarty (2002). *Bail Support Services in Queensland: A Collaborative Approach to Crime Prevention*.

- Proveen evaluaciones especializadas y programas de tratamiento para jóvenes que hayan cometido delitos sexuales.
- Proveen reportes a los jueces para orientar sus decisiones en las sentencias.
- Proveen servicios de consultoría y entrenamiento al personal que trabaja con este grupo.

Programa de empleo (Employment Project Officer program)

El programa es una iniciativa conjunta de varios departamentos (*Department of Communities y Department of Employment and Industrial Relations*) que proveen búsquedas especializadas de trabajo, planes de carrera y actividades relacionadas para jóvenes mayores de 15 años de edad, que están con órdenes del sistema de justicia juvenil.

Servicio de consejería (Mater FaceUp Counselling Service).

Es un proyecto piloto de dos años entre Department of Communities y el Mater Health Services, que proveen apoyo y tratamiento a jóvenes, familias y víctimas, asociadas al sistema juvenil, relacionadas con delitos sexuales.

d. Western Australia

Listado de prisiones y centros de detención⁸⁸

El *Juvenile Custodial Services* provee un entorno seguro a los jóvenes que permanecen privados de libertad. Existen dos instalaciones en el territorio: “*Banksia Hill Detention Centre*”, con una capacidad de 120 hombres (10-18 años de edad) y “*Rangeview Remand Centre*”, con capacidad para 80 hombres y mujeres (10-18 años de edad).

1) Banksia Hill Detention Centre.

Centro de detención de máxima seguridad de estado para jóvenes infractores de 10 a 18 años de edad. Recibe internos de todo el estado que han sido sentenciados a permanecer en custodia por un período de tiempo, con una capacidad para 120 hombres, en operación desde 1998.

⁸⁸ Información también confirmada con: Mikila Barry, Executive Manager. Juvenile Custodial Services Directorate (JCS), Community and Juvenile Justice Division, Department of Corrective Services.

Se espera por parte de los internos asumir responsabilidades por ellos mismos participando activamente en los programas diseñados para sus necesidades, por lo cual se promueve la responsabilidad personal y autodisciplina. Cuenta también con cuatro “habitaciones” auto reguladas donde comparten la cocina, lavandería, comedores, como premio e incentivo a internos con mayores niveles de responsabilidad y madurez.

Cada joven cuenta con un plan individual de trabajo, que considera y ordena las actividades y servicios al que tienen derecho: educación, entrenamiento, empleabilidad, consejerías, entre otras. Desde las 9.15 am hasta las 3.15 pm todos forman parte de un programa educativo, que incluye TAFE (tipo de certificación técnico profesional), empleabilidad, desarrollo personal.

Los esfuerzos mayores del centro están focalizados en proveer a los jóvenes programas que los ayuden a obtener un trabajo cuando egresen. Por eso hay varios tipos de programas pre laborales. También hay programas de abuso de sustancias y manejo de la rabia, abuso sexual y consejerías.

Las dependencias físicas son unidades estandarizadas, con celdas compactas individuales y grupales, como si fuese una casa. Contiene un comedor y espacios para recreación. Cada celda contiene una ducha, servicios sanitarios, y posibles privilegios (TV, Radio). Todas las celdas están cerradas durante la noche (8.00 pm hasta 8.00 am)⁸⁹.

2) Rangeview Remand Centre.

Es un centro de máxima seguridad con capacidad para 80 camas, que opera desde 1994. Este centro alberga jóvenes entre 10 y 18 años de edad, con capacidad para 64 hombres y mujeres. Es para jóvenes que han sido arrestados y están esperando la fianza, la sentencia y/o condena. Es un centro seguro custodiado por un staff especializado.

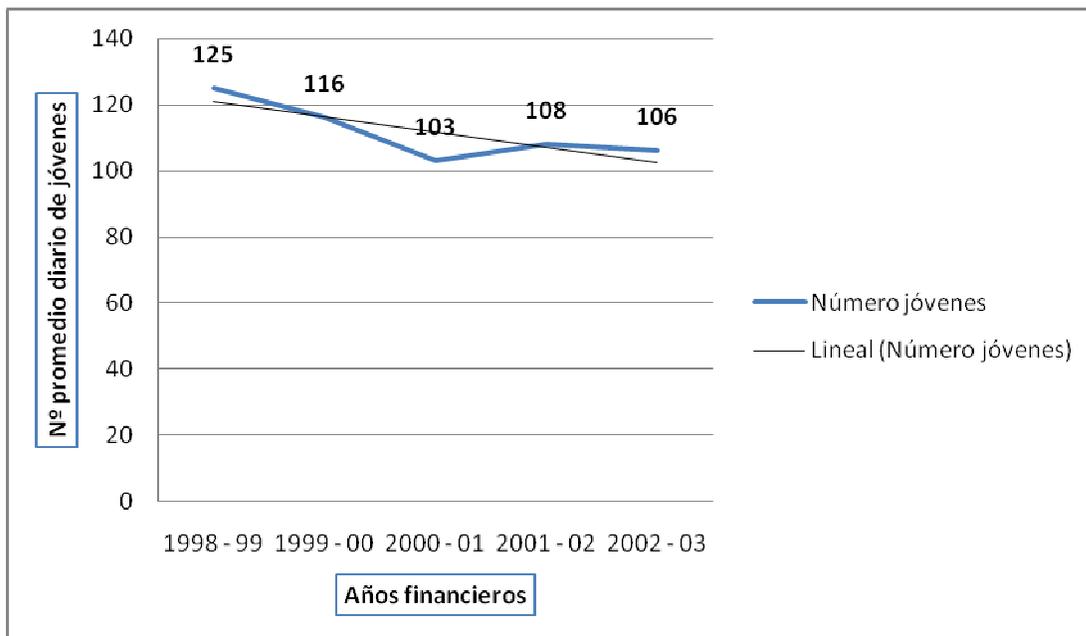
Los detenidos viven en pequeñas pero modernas unidades. Cada una contiene celdas dobles o individuales, equipadas con ducha, servicios sanitarios y de aseo, e intercomunicadores para conectarse con el staff. Permanecen en la celdas desde las 9 pm (luces se apagan a las 10.30 pm) hasta las 7 am.

⁸⁹ <http://www.correctiveservices.wa.gov.au/B/banksiahill.aspx?uid=2023-0909-2872-2097>

Desde las 9 am hasta las 3 pm los jóvenes asisten a un programa educativo que incluye TAFE, escuela, entrenamiento vocacional y cursos de desarrollo personal. Jóvenes menores de 15 años deben asistir a la escuela. Según su participación en estas actividades pueden acceder a privilegios, que incluyen tv y radio personal, acceso a juegos, gimnasio y piscina⁹⁰.

Ambos centros cuentan con profesionales con experiencia en el área, incluyendo oficiales juveniles, equipo que brinda educación y entrenamiento, facilitadores, psicólogos, encargados de caso y de fianzas, equipo médico y oficiales de casos indígenas. Esto permite entregar en los centros consejerías de drogas, programas de prevención de abusos de sustancias, programas de desarrollo personal, de relaciones saludables, resolución de conflictos, habilidades sociales y de salud, desde la oferta tanto interna como externa.

Gráfico 4 Número de jóvenes promedio diarios en custodia por año en Western Australia 1998 a 2003



Fuente: Australian Bureau of Statistics. (2005)

En el gráfico anterior (Gráfico 4 Número de jóvenes promedio diarios en custodia por año en Western Australia 1998 a 2003) se muestran datos históricos sobre el promedio diario anual de

⁹⁰ <http://www.correctiveservices.wa.gov.au/R/rangeview.aspx?uid=4911-4092-5492-3203>

jóvenes que se encuentran reclusos en centros de detención en el estado. Para el año 2006-2007 esa cifra corresponde a 177 jóvenes en promedio anual⁹¹.

Programas

El sistema de justicia juvenil en este estado también cuenta con una serie de programas de apoyo para los jóvenes infractores, relacionado con los centros de detención⁹².

Programa intensivo de supervisión (Intensive Supervision Program - ISP)

Programa dirigido a los jóvenes infractores reincidentes, con extensos historiales y complejas situaciones sociales. En la mayoría de los casos es para jóvenes que no responden a la oferta programática del centro. Trabaja finalmente con los jóvenes y sus familias en mayor situación de riesgo, más excluidos y que presentan situaciones de alta complejidad.

Sus objetivos son:

- Reducir los niveles y gravedad de la delincuencia juvenil y comportamiento antisocial.
- Desarrollar práctica positiva de crianza en las familias.
- Reducir el uso indebido de sustancias por parte de los jóvenes y / o sus figuras protectoras.
- Incrementar en las familias las habilidades de supervisión.
- Disminuir la asociación con pares antisociales.
- Incrementar la asociación de los jóvenes con pares positivos.
- Mejorar la asistencia y desempeño de los jóvenes en la escuela o sus expectativas vocacionales.
- Fortalecer las relaciones familiares.
- Desarrollar una red de apoyo en la comunidad para las familias y/o cuidadores de los jóvenes que participan del programa.

Ocupa el modelo de terapia multisistémica, con larga data en varias partes del mundo y con buenos resultados. Su foco temático se centra en modificar aquellos factores que explican o se

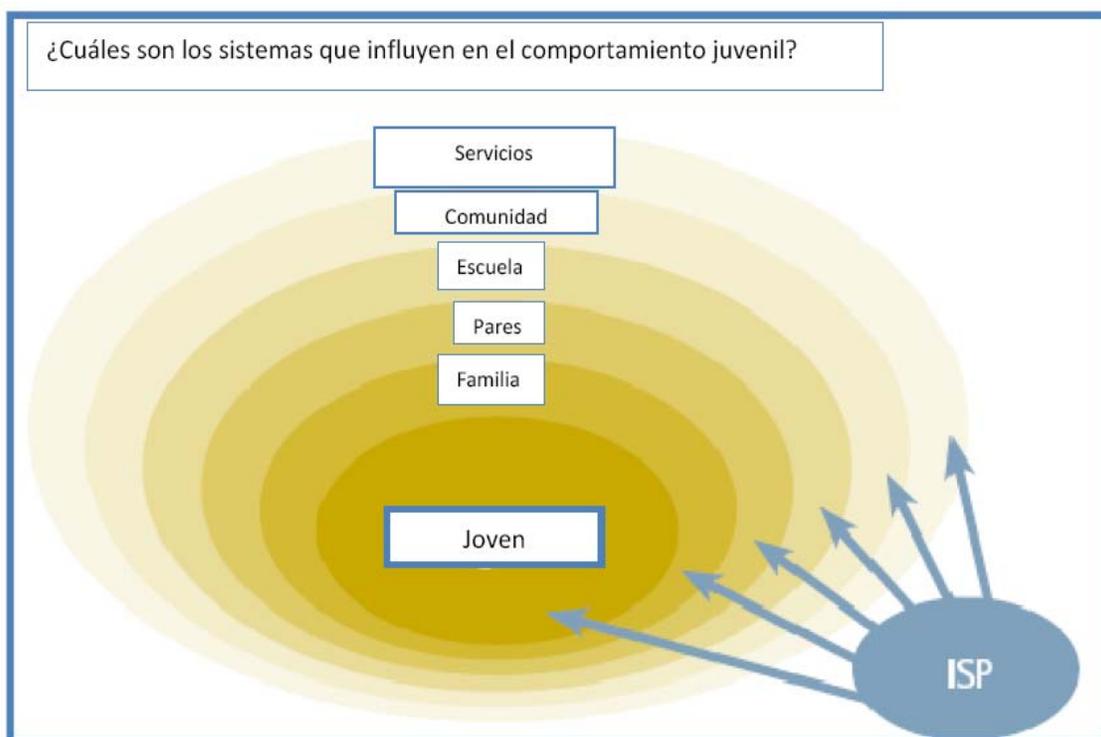
⁹¹ Australian Institute of Health and Welfare (2008).

⁹² Australian Institute of Health and Welfare (2008).

relacionan con la conducta antisocial, a nivel individual, familiar, escolar y comunitario. Es un programa voluntario, que asume que el cambio pasa no sólo por el joven, sino también por su familia⁹³.

Nace el 2004 y hoy cuenta con tres equipos de trabajo establecidos. Hasta el 2007 habían sido ya atendidas 168 familias. De los jóvenes referidos al programa, 80% son hombres. La edad general promedio de 15 años de edad. Más del 50% corresponden a poblaciones indígenas.

Figura 3 Modelo ecológico de atención del *Intensive Supervision Program*



Fuente: Department of Corrective Services (2007). Intensive Supervision Program. Government of Western Australia.

La filosofía del programa es trabajar con los jóvenes infractores ayudando a familias a usar sus recursos, fuerzas y herramientas personales. Durante noviembre del 2006 se hizo pública una evaluación intermedia del programa, mostrando que reducía los días en custodia en 32,56%, el número de veces que un joven fue dispuesto en custodia en 30,6%, y el número de delito condenados en 73%⁹⁴.

⁹³ Department of Corrective Services (2007). Intensive Supervision Program. Government of Western Australia.

⁹⁴ Department of Corrective Services. Annual Report 2006-07. Government of Western Australia.

Tiene un modelo de intervención ecológico, reconociendo las múltiples influencias que puede tener el comportamiento infractor juvenil. Se trabaja con el joven y su familia en base a este modelo (Figura 3 Modelo ecológico de atención del *Intensive Supervision Program*). Las intervenciones por niveles incluyen:

A nivel individual: intervenciones psicológicas para la depresión, ansiedad, bajo control de impulsos, abuso de sustancias.

Familiar: terapia familia cognitivo conductual, terapia de pareja, resolución de conflictos, evaluaciones socioculturales y planes de apoyo.

Pares: facilitando actividades prosociales.

Escuela: estrategias que apoyen la relación familia escuela y promueven la asistencia a la escuela.

Barrio y servicios: vincular a las familias con apoyos formales e informales y desarrollar alianzas comunitarias.

e. South Australia

Listado de prisiones y centros de detención

Existen dos instalaciones para jóvenes infractores administradas por “Familias S.A.”, quien además provee servicios de apoyo y protección en prevención para las familias y los menores⁹⁵.

1) Cavan Training Centre.

Es un centro de custodia para jóvenes infractores entre 15 y 18 años de edad⁹⁶.

2) Magill Training Centre.

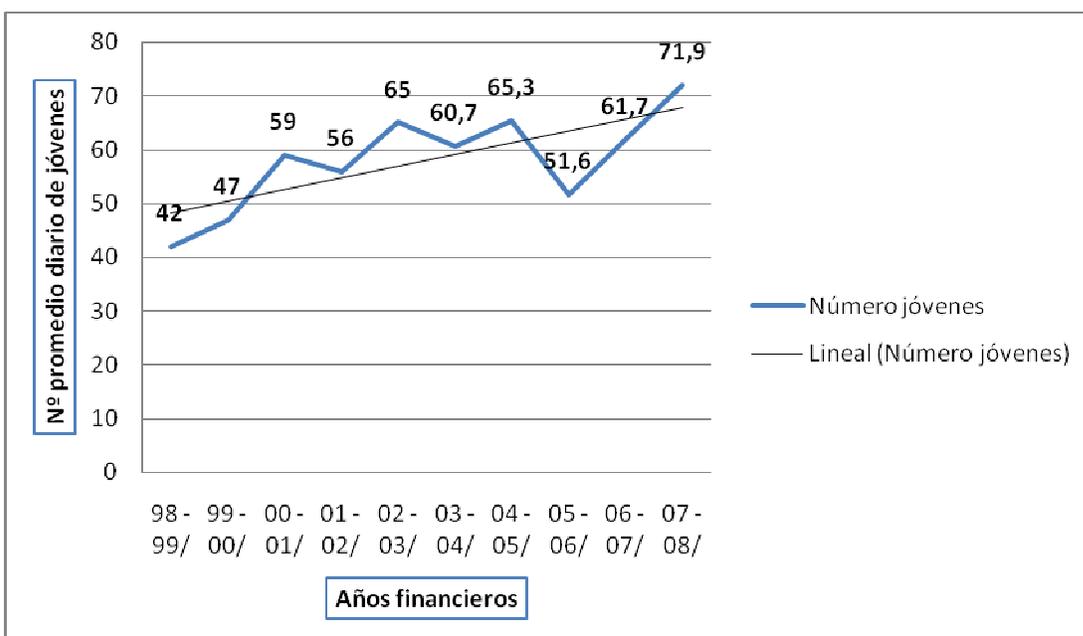
Brinda cuidado y seguridad para jóvenes (hombres y mujeres) entre 10 a 18 años de edad⁹⁷. Es el centro de admisión y evaluación de jóvenes que ingresan al sistema.

⁹⁵ <http://www.dfc.sa.gov.au/pub/tabid/242/itemid/407/default.aspx>

⁹⁶ <http://www.dfc.sa.gov.au/pub/tabid/343/itemid/420/Penalties-for-young-offenders.aspx>

⁹⁷ http://sa.democrats.org.au/parlt/autumn2000/0628_k.htm

Gráfico 5 Número de jóvenes promedio diarios en custodia por año South Australia 1998 a 2007



Fuente: Australian Bureau of Statistics. (2005); Department for Families and Communities. Annual Report 2007-08

- 3) El promedio diario de ocupación en los centros durante el 2007-2008 fue de 71,9 jóvenes, superior al de años anteriores. Por ejemplo el 2006-2007 fue de 61,7 jóvenes y el de 2003-2004 fue de 60.7 jóvenes⁹⁸. Durante el año 2007, su ocupación diaria promedio fue de 34 jóvenes para Magill y 31 para Cavan⁹⁹. Tal como se muestra en el gráfico anterior (Cavan Training Centre.

Es un centro de custodia para jóvenes infractores entre 15 y 18 años de edad.

- 4) Magill Training Centre.

Brinda cuidado y seguridad para jóvenes (hombres y mujeres) entre 10 a 18 años de edad. Es el centro de admisión y evaluación de jóvenes que ingresan al sistema.

Gráfico 5 Número de jóvenes promedio diarios en custodia por año South Australia 1998 a 2007) hay una tendencia al alza respecto a la cantidad de jóvenes en custodia a lo largo del estado.

⁹⁸ Department for Families and Communities. Annual Report 2007-08. Government of South Australia.

⁹⁹ <http://www.gcyp.sa.gov.au/documents/Publications/Submissions%20and%20Reports/Review%20of%20Programmes%20in%20YTCs%20-%20Consult%20and%20Recs%20Summary.pdf>

Los jóvenes infractores deben participar en programas relacionados con las causas de su conducta, para asegurar su regreso a la comunidad y la habilidad de tomar buenas y correctas decisiones.

Day & Casey (2008) describen los programas que se implementan en los centros.

- Manejo de casos. Esto da la estructura para todas las intervenciones con los jóvenes, plantea objetivos, metas, actividades para administrar los casos.
- Libertad condicional. Se utiliza en los centros dependiendo del comportamiento y de los planes individuales.
- Oferta programática. Se imparte en coordinación con el horario escolar (de 9 a 14.30 hrs).
- Educación. Se imparte el currículo normal de acuerdo a la edad de los jóvenes.

f. Tasmania

Listado de prisiones y centros de detención

1) Ashley Youth Detention Centre.

Es el único centro de detención juvenil del territorio, para jóvenes (hombres y mujeres) entre 10 y 17 años de edad, con una capacidad de 51 internos, dividido en 5 unidades (*accommodation units*, a saber Bronte North, Bronte West, Liffey, Huon y Franklin). Debido a las variadas alternativas previas a la reclusión, los internos que se encuentran en el centro en su mayoría son los que han cometido una mayor cantidad de faltas y delitos más graves. Su objetivo es proveer cuidado y custodia a los jóvenes que esperan sentencia o han sido sentenciados, por medio de programas de rehabilitación de acuerdo a la ley (*Youth Justice Act 1997*)¹⁰⁰.

Bronte North tiene una capacidad para 9 jóvenes, de baja seguridad, usado generalmente para ubicar a residentes masculinos, habitualmente próximos a ser liberados del centro. Bronte West, es una unidad exclusiva para mujeres con una capacidad para 6 cupos. Liffey también tiene una capacidad para 6, usado por jóvenes hombres de menor edad, o aquellos que pueden estar en una situación de riesgo en otra dependencia. Huon tiene una capacidad para 15 jóvenes usado por hombres a mitad o inicios de su detención en el centro y para las nuevas admisiones. Franklin, separado del resto, con una capacidad para 15 jóvenes que requieren mayor seguridad.

¹⁰⁰ Department of Health and Human Services. (2005). Review for the Secretary DHHS of Residential Ashley Youth Detention Centre.



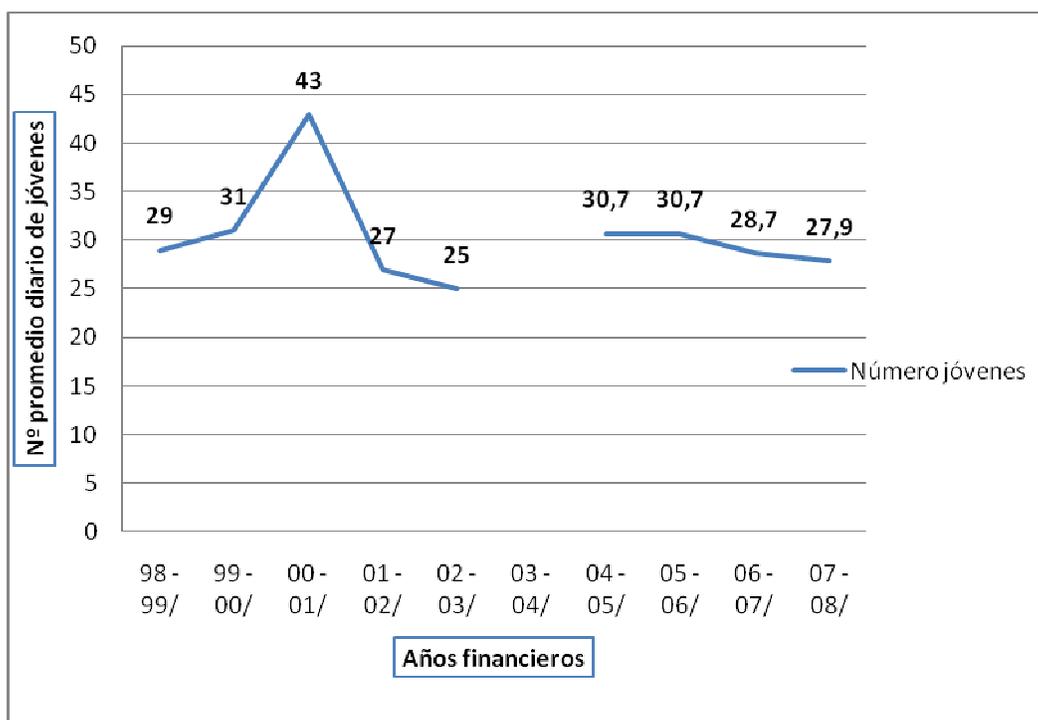
Fuente: http://www.dhhs.tas.gov.au/_data/assets/pdf_file/0003/9282/Ashley_Review_Report_Nov.pdf

Promueve los valores de la justicia restaurativa: Responsabilidad, rehabilitación, reparación, desviación y disuasión.

La justicia juvenil es administrada a través del Department of Health and Human Services por medio del Youth Justice Services Unit. Su rol es proveer:

- Conferencias comunitarias.
- Consejos de pre sentencias.
- Evaluación de riesgo y necesidades, manejo de casos y supervisión.
- Acuerdos y compromisos comunitarios, en alianza con la comunidad.
- Servicios de colaboración de manejo de casos con múltiples necesidades.

Gráfico 6 Número de jóvenes promedio diarios en custodia por año en Tasmania 1998 a 2008



Fuente: Australian Bureau of Statistics. (2005); Department of Health and Human Services. Annual Report 2007–08.

En el gráfico anterior (Gráfico 6 Número de jóvenes promedio diarios en custodia por año en Tasmania 1998 a 2008) se puede apreciar información histórica sobre el promedio de jóvenes recluidos en el centro de detención (a excepción del año 2003-04). Durante el 2007-08 el promedio diario de atención de jóvenes fue de 27,9, cifra inferior a los años anteriores (2006-07: 28,7; 2005-06: 30,7)¹⁰¹.

Su oferta programática se basa en el modelo *What work* para jóvenes infractores. Tal como se puede apreciar en la siguiente ilustración (Figura 4 Modelo "What works" programas en Ashley Youth Detention Centre), la oferta programática parte de una base de abordajes universales hasta un apoyo más intenso y focalizado para los jóvenes infractores.

¹⁰¹ Department of Health and Human Services. Annual Report 2007–08.

Figura 4 Modelo "What works" programas en Ashley Youth Detention Centre



Fuente: Presentación realizada por Bill Smith, Centre Manager y Jane Douglas, Assistant Centre Man, en la conferencia

“South Pacific Council of Youth and Children’s Courts Conference” disponible en:

http://www.spcycc.org/_data/assets/file/0003/68961/AshleyYouthDetentionCentre.ppt

De forma universal se entrega apoyo en habilidades generales o en actividades de ocio, pero dependiendo de las características del infractor, se va intensificando ese apoyo, hasta uno más focalizado, para aquella población con más necesidades por la seriedad y persistencia en sus delitos.

El centro cuenta también con una escuela (*Ashley School*) que provee servicios educativos para los jóvenes de acuerdo con la ley (Youth Justice Act 1997)¹⁰²

Su marco regulatorio está basado en el *Australasian Juvenile Justice Administrators Standards for Juvenile Custodial Facilities (AJJA Standards)*.

El centro funciona en base a una organización de turnos. Uno de noche y tres durante el día. La proporción del personal del centro en promedio de 3:1. En los turnos de día está compuesto por 3

¹⁰² <http://www.ashley.tased.edu.au/youthjustice.htm>

Team Leaders y 9 *Youth Workers*. Adicionalmente, se cuenta con un *Operations Worker*, a cargo del turno y un *Admissions Officer* y un *Youth Workers*.

El marco operacional del centro está regido por los *Standard Operating Procedures (SOPs)*, que norman desde elementos básicos de uso del centro hasta procesos de admisión. Están pensados para minimizar los abusos de los internos.

Existe un marco normativo conductual (*Behaviour Development Program (BDP)*), que promueve la buena conducta y transfiere responsabilidad a los internos sobre su propio comportamiento, aprendiendo que puede tomar sus propias opciones en relación con su conducta. Está dividido en dos grandes regímenes, uno que promueve conductas deseadas (*Incentive Scheme*) y otro que maneja problemas de conducta (*Incident Management Scheme*).

Una vez que los jóvenes ingresan al centro se les hace entrega de un documento informativo sobre el funcionamiento y normas del mismo (*What Goes On at Ashley*). Provee información acerca de variados tópicos, tales como quién puede visitarlo y cuándo, cómo hacer llamadas telefónicas, el régimen de incentivos, acceso a un abogado, como dar curso a una queja y el equipo de apoyo del centro.

g. Australian Capital Territory

Listado de prisiones y centros de detención

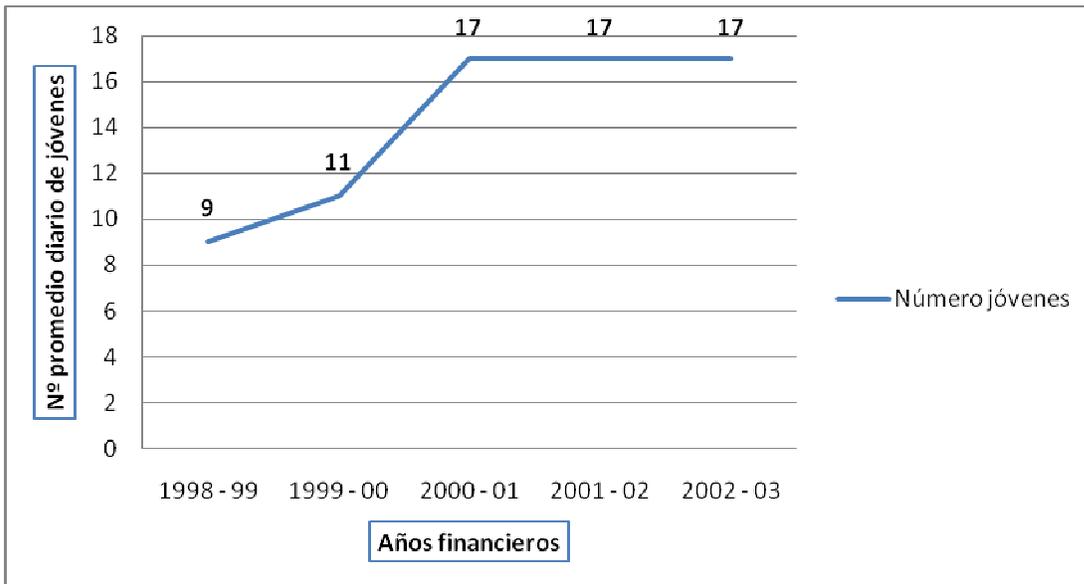
1) Bimberi Youth Detention Centre (antes llamado Quamby).

Es un centro de mediana seguridad, con capacidad para 26 jóvenes sentenciados (o a quienes se les ha rechazado la fianza) por un período de tiempo. Atiende a hombres y mujeres entre los 10 y 18 años de edad. Operaba bajo la ley *Young People Act 1999* (actualmente revisada y transformada en *Children and Young People Act 2008*), bajo el Departamento de Necesidades Especiales, Vivienda y Servicios Comunitarios¹⁰³.

El centro de detención juvenil “Bimberi” trabaja con jóvenes que están en custodia o han sido sentenciados. En el centro se ofrece manejo de casos, servicios terapéuticos, programas generales de educación, y programas específicos según las necesidades de los jóvenes.

¹⁰³ <http://www.dhcs.act.gov.au/ocfys/bimberi>

Gráfico 7 Número de jóvenes promedio diarios en custodia por año Australian Capital Territory 1998 a 2003



Fuente: Australian Bureau of Statistics. (2005)

En el gráfico anterior (Gráfico 7 Número de jóvenes promedio diarios en custodia por año Australian Capital Territory 1998 a 2003) se puede apreciar la tendencia de la cantidad promedio diaria de jóvenes recluidos en el centro de detención del territorio. Para el período 2006-07 la cantidad promedio de jóvenes diarios en el centro también fue de 17¹⁰⁴.

En el centro se promueve auto manejo, trabajo juvenil, educación, manejo de casos, apoyo psicológico y salud. Cuenta con un centro educacional llamado “*The Hindmarsh Education Centre*”, que brinda un amplio rango de programas educativos y recreativos para los internos¹⁰⁵.

También pueden asistir a “*Canberra Institute of Technology*”, a cursos certificados en trabajos de agricultura, con madera y metales. Y en algunos casos estará permitido salir del centro para ir a clases. Esta forma son cursos certificados, administrados al interior del centro por los “administradores de caso”¹⁰⁶.

¹⁰⁴ Australian Institute of Health and Welfare (2008).

¹⁰⁵ Paracin & Murray (2005). *Individual Learning Plans*. Quamby Youth Detention Centre. Australasian Corrections Education Association Inc.

¹⁰⁶ Bimberi Youth Justice Centre. *A Young Person’s Guide to Bimberi Youth Justice Centre*.

h. Northern Territory

Listado de prisiones y centros de detención¹⁰⁷

- Alice Springs Juvenile Holding Centre.

Es un centro de mediana a máxima seguridad, para ser usado por cortos períodos (máximo de días) de detención para jóvenes hombres y mujeres¹⁰⁸. Tiene una capacidad para 10 jóvenes de ambos sexos. En caso que un joven sea sentenciado por un período más largo de tiempo, es transferido a Don Dale Juvenile Detention Centre. El centro cuenta con personal permanente quienes realizan variadas tareas en los Centros Correccionales, cuando el centro no está en uso.

- Don Dale Juvenile Detention Centre.

Es un centro de mediana a máxima seguridad ubicado en Berrimah, adjunto al “Darwin Correctional Centre”. Tiene una capacidad para 38 jóvenes de ambos sexos. Opera con una estructura programática basada en programas de manejo conductual y manejo de casos de los detenidos con la finalidad de brindar apoyo, rehabilitación e incluso alternativas posteriores a la reclusión.



Fuente: http://en.wikipedia.org/wiki/File:Don_Dale_Juvenile_Detention_Centre.jpg

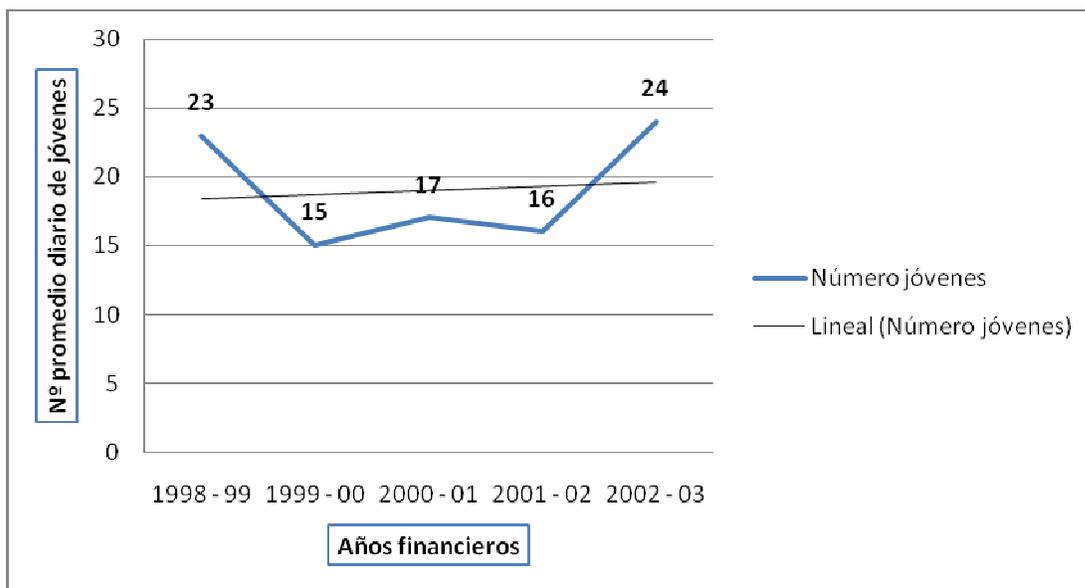
¹⁰⁷ Basado en: http://www.nt.gov.au/justice/corrservices/juvenile_justice/index.shtml

¹⁰⁸ http://en.wikipedia.org/wiki/Alice_Springs_Juvenile_Holding_Centre

Northern Territory Correctional Services, en alianza con la comunidad, velan por una entrega de servicios correccionales orientados a la seguridad de los sujetos y la comunidad misma. Se preocupa de:

- Asegurar un manejo de caso efectivo con cada detenido durante su período de reclusión, apoyo en la reducción de la reincidencia por medio de alternativas efectivas de rehabilitación y reinserción en la sociedad.
- Asegurar el monitoreo y supervisión.
- Garantizar evaluaciones, seguimiento y supervisión de los servicios comunitarios, en conformidad con lo dispuesto por órdenes de los tribunales y la junta de libertad condicional.
- Asegurar que una serie de programas de rehabilitación y reparación están disponibles para los internos, incentivando su participación responsable en la comunidad.

Gráfico 8 Número de jóvenes promedio diarios en custodia por año en Northern Territory 1998 a 2003



Fuente: Australian Bureau of Statistics. (2005)

En el siguiente gráfico (

Gráfico 8 Número de jóvenes promedio diarios en custodia por año en Northern Territory 1998 a **2003**) se puede apreciar la variación histórica de la cantidad de jóvenes reclusos en promedio diario a lo largo del territorio. Para el 2006-07 esa cifra fue de 29 jóvenes diarios en promedio¹⁰⁹. Actualmente, la atención anual promedio de jóvenes en los centros de reclusión es de 25 jóvenes. 98% de ellos contó con un manejo individual de casos enfocado en su rehabilitación y reinserción¹¹⁰.

¹⁰⁹ Australian Institute of Health and Welfare (2008).

¹¹⁰ Department of Justice. Annual Report 2007- 08. Northern Territory Government.

Bibliografía

- Australian Bureau of Statistics. (2005). The health and welfare of Australia's Aboriginal and Torres Strait Islander peoples. ABS, Canberra.
- Australian Institute of Health and Welfare. (2008). *Juvenile justice in Australia 2006–07. Juvenile justice series,4*. Cat no. JUV 4. Canberra: AIHW.
- Australasian Juvenile Justice Administrators (1999). *Standards for juvenile custodial facilities*. Recuperado de: http://www.djj.nsw.gov.au/pdf_htm/publications/general/Finalstandards.pdf
- Bartholomew, T., Patton, S., Balkin S. & Stock, L. (2004). *Final Report of the implementation of Victoria's pilot Transitional Housing Management - Corrections Housing Pathways Initiative (THM - CHPI). Forensic Psychology Program*. Deakin University Melbourne Campus. Recuperado de: <http://www.justice.vic.gov.au/wps/wcm/connect/DOJ+Internet/resources/file/eb8b3d0f5d432a5/Corrections%20Housing%20Pathways%20Initiative%20-%20Main%20Document.pdf>
- Bimberi Youth Justice Centre. *A young person's guide to Bimberi Youth Justice Centre*. Recuperado de: http://www.dhcs.act.gov.au/_data/assets/pdf_file/0013/43042/Handbook_3.pdf
- Centro Internacional para la prevención de la criminalidad. (2008). *Informe internacional sobre prevención de la criminalidad y seguridad cotidiana: Tendencias y perspectivas*. Canadá: Centro internacional para la prevención de la criminalidad (CIPC).
- Civallero, E. (2007). Bibliotecas indígenas en Australia y Nueva Zelanda: una revisión bibliográfica. *Rev. Interam. Bibliot*, 30(2), 231-250.
- Cunneen, C. & White, R. (2006). Australia: Control, containment or empowerment. En Muncie & Goldson (Eds.). *Comparative Youth Justice: Critical issues*. Sage.
- Day & Casey (2008). Review of programmers in Youth Training Centers. *Guardian for Children and Young People*. Recuperado el 10 de noviembre de 2008 de: <http://www.gcyp.sa.gov.au/documents/Publications/Submissions and Reports/Review of Programmes in YTCs - Consultation and Recommendations.pdf>

- Department of Communities. *Annual Report 2007–08*. Queensland. Recuperado de: <http://www.communities.qld.gov.au/departament/publications/annualreport/2007-08/documents/annual-report-full.pdf>
- Department of Corrective Services. *Annual Report 2006-07*. Government of Western Australia. Recuperado de: http://www.correctiveservices.wa.gov.au/files/DCS_AnnualReport07.pdf
- Department of Corrective Services (2007). *Intensive Supervision Program*. Government of Western Australia. Recuperado de: http://www.correctiveservices.wa.gov.au/files/ISP_brochure_07.pdf
- Department of Disability, Housing and Community Services Act. *Annual Report 2007-08*. Volume 1. Canberra Australian Capital Territory, 2008. Recuperado de: http://www.dhcs.act.gov.au/data/assets/pdf_file/0018/33291/DHCS_Annual_Report_08_Volume_1.pdf
- Department of Disability, Housing and Community Services Act. *Annual Report 2007-08*. Volume 2. Canberra Australian Capital Territory, 2008. Recuperado de: http://www.dhcs.act.gov.au/data/assets/pdf_file/0004/33295/DHCS_Annual_Report_08_Volume_2.pdf
- Department for Families and Communities. *Annual Report 2007-08*. Government of South Australia. Recuperado de: <http://www.dfc.sa.gov.au/pub/tabid/238/itemid/1422/default.aspx>
- Department of Health and Human Services. *Annual Report 2007–08*. Recuperado de: http://www.dhhs.tas.gov.au/data/assets/pdf_file/0020/35363/2007-08_Annual_Report.pdf
- Department of Health and Human Services. (2005). *Review for the Secretary DHHS of Residential Ashley Youth Detention Centre*. Recuperado de: http://www.dhhs.tas.gov.au/data/assets/pdf_file/0003/9282/Ashley_Review_Report_Nov.pdf
- Department of Justice. *Annual Report 2007- 08*. Northern Territory Government. Recuperado de: <http://www.nt.gov.au/justice/documents/depart/annualreports/ANNUAL%20REPORT%202008%20DOJ.pdf>

- Families, Youth and Community Care, Queensland (2001). *Securing the Care. A Summary of the Evaluations of Youth Detentions Services in Queensland*. Recuperado el 10 noviembre de 2008 de: <http://www.communities.qld.gov.au/youth/youth-justice/documents/pdf/evaluations-of-ydc.pdf>
- Hunt, V. (2001). *Parkville Youth Residential Centre Indigenous Garden Project/Program. Juvenile Justice Branch Department of Human Services, VIC*. Ponencia presentada en the Best Practice Interventions in Corrections for Indigenous People Conference convened by the Australian Institute of Criminology and held en Sydney, 8-9 octubre 2001. Extraída de: <http://www.aic.gov.au/conferences/indigenous2/hunt.pdf>
- *Juvenile Justice Act 1992*. Recuperado de: <http://www.legislation.qld.gov.au/LEGISLTN/CURRENT/J/JuvenJusA92.pdf>
- King, J. & Hegarty, D. (2002). *Bail Support Services in Queensland: A Collaborative Approach to Crime Prevention*. Crime Prevention Conference convened by the Australian Institute of Criminology and the Crime Prevention Branch, Commonwealth Attorney-General's Department and held in Sydney, 12-13 septiembre 2002. Recuperado de: <http://www.aic.gov.au/conferences/crimpre/hegarty.pdf>
- Koori Justice (2008). The Victorian aboriginal justice agreement in action. Recuperado de: <http://www.justice.vic.gov.au/wps/wcm/connect/DOJ+Internet/resources/file/eba84845d036426/KooriJusticeDec08web.pdf>
- NSW Department of Juvenile Justice. *Annual Report 2007-2008*. Recuperado de: [http://www.djj.nsw.gov.au/pdf_htm/publications/annualreport/Annual%20Report%202007-08%20\(part%201\).pdf](http://www.djj.nsw.gov.au/pdf_htm/publications/annualreport/Annual%20Report%202007-08%20(part%201).pdf)
- NSW Department of Juvenile Justice (2003). *NSW Young People in Custody Health Survey. Key Findings Report*. NSW Department of Juvenile Justice (2003). Recuperado de: http://www.djj.nsw.gov.au/pdf_htm/publications/general/2003YoungPeopleInCustody.pdf
- UNICEF International Child Development Centre (Centro Internacional para el Desarrollo del Niño de UNICEF), (1998). Justicia juvenil. *Innocenti Digest*, 3, 24. Recuperado el 1 noviembre de 2008 de: http://www.casacidn.org.ar/media_files/download/justiciajuvenil.pdf
- Parancin, A & Murray, A. (2005). Individual learning plans. Bimberi Youth Detention Centre. Australasian Corrections Education Association Inc. Recuperado de:

<http://www.acea.org.au/Content/2005%20papers/Paper%20Parancin%20&%20Murray.pdf>

- Polk, K., Adler, C., Muller, D. & Rechtman, K. (2003). *Early intervention: diversion and youth conferencing: A national profile and review of current approaches to diverting juveniles from the criminal justice system*. Australian Government Attorney-General's Department: Canberra.
- Standard guidelines for corrections in Australia. Revised 2004. Recuperado de: http://www.nt.gov.au/justice/corrservices/documents/corrsevs/Standard_Guidelines_2004.pdf
- Victorian Government, Department of Human Services. *Annual Report 2007-08*. Recuperado de: http://www.dhs.vic.gov.au/_data/assets/pdf_file/0010/273952/200708anr.pdf
- Victorian Government, Department of Human Services. (2004). *Standards to guide the delivery of services in juvenile justice custodial centers*. Melbourne, Victoria. Extraído de http://www.cyf.vic.gov.au/_data/assets/pdf_file/0003/16815/jj_custodial_standards.pdf
- Williamson, B. (2008, 26 de noviembre). El costo de mantener a un recluso. Diario La Segunda, p.9.
- Yannabil Youth Justice Koori Visitors Program (2008). Recuperado de: http://www.cyf.vic.gov.au/_data/assets/pdf_file/0017/266300/yjyannabilvisitors.pdf

Tabla 9. Jóvenes en centros de detención en la web

	Centros de detención	Dsponible en
NSW	Juvenile Justice Centres del DJJ	http://www.djj.nsw.gov.au/contactus_jjcentre.htm
Vic	Youth Justice Custodial Services	http://www.dhs.vic.gov.au/operations/youth-justice-custodial-services
Qld	Youth justice services	http://www.communities.qld.gov.au/youth/youth-justice/services.html
WA	Juvenile Offenders in Custody	http://www.correctiveservices.wa.gov.au/J/juveniles_in_custody.aspx?uid=5910-6087-5825-9560
SA	Youth training centres	http://www.dfc.sa.gov.au/pub/tabid/343/itemid/1403/Youth-training-centres.aspx
Tas	Youth Justice Services	http://www.dhhs.tas.gov.au/about_the_department/structure/operational_units/human_services/youth_justice_services
ACT	Office for Children, Youth and Family Support in the Department of Disability, Housing and Community Services	http://www.dhcs.act.gov.au/ocyfs/bimberi
NT	Juvenile Justice	http://www.nt.gov.au/justice/corrservices/juvenile_justice/index.shtml

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10 Leyes relacionadas a la administración de los centros por estado y territorio

	Ley	Disponible en:
NSW	Children (Detention Centres) Act 1987	http://www.legislation.nsw.gov.au/viewtop/inforce/act+57+1987+cd+0+N/?autoquery=(Content%3D((%22Children%22%20AND%20%22(Detention%22%20AND%20%22Centres)%22%20AND%20%22Act%22%20AND%201987)))%20AND%20((Type%3D%22act%22%20AND%20Repealed%3D%22N%22)%20OR%20(Typ
	Children (Detention Centers) Regulations 2005	http://www.legislation.nsw.gov.au/viewtop/inforce/subordleg+521+2005+cd+0+N/?autoquery=(Content%3D((%22Children%22%20AND%20%22(Detention%22%20AND%20%22Centres)%22%20AND%20%22Act%22%20AND%201987)))%20AND%20((Type%3D%22act%22%20AND%20Repealed%3D%22N%22)%20OR
Vic	Children and Young Persons Act 1989	http://www.dms.dpc.vic.gov.au/Domino/Web_Notes/LDM/S/PubLawToday.nsf/a12f6f60fbd56800ca256de500201e54/fb220b36ebf75dbcca25720200182ee0%21OpenDocument
	Standards guide to the delivery of services in juvenile justice custodial centres	http://www.cyf.vic.gov.au/_data/assets/pdf_file/0003/16815/jj_custodial_standards.pdf
Qld	Juvenile Justice Regulation 2003, Part 4 Detention Centres	http://www.legislation.qld.gov.au/LEGISLTN/CURRENT/J/JuvenJusR03.pdf
WA	Young Offenders Act 1994, Part 9 Detention Centres	http://www.slp.wa.gov.au/legislation/statutes.nsf/main_mrtitle_1101_homepage.html
	Juvenile Custodial Rules	http://www.correctiveservices.wa.gov.au/dcsrules/jj_rules/Juvenile_custodial_rules.htm
SA	Correctional Services Act 1982	http://www.legislation.sa.gov.au/LZ/C/A/CORRECTIONAL%20SERVICES%20ACT%201982.aspx
	Family and Community	http://www.legislation.sa.gov.au/LZ/C/R/FAMILY%20AND%20COMMUNITY%20SERVICES%20REGULATIONS%201996.a

	Services Regulations 1996	spx
Tas	Youth Justice Act 1997, Part 6	http://www.thelaw.tas.gov.au/tocview/index.w3p;cond=;doc_id=81%2B%2B1997%2BAT@EN%2B20070327090000;histon=;prompt=;rec=;term=
ACT	Young People Act 1999	http://www.legislation.act.gov.au/a/1999-63/current/pdf/1999-63.pdf
	The Children and Young People Act 2008	http://www.legislation.act.gov.au/a/2008-20/current/pdf/2008-20.pdf
	Youth Justice Act	http://www.austlii.edu.au/au/legis/nt/consol_act/yja185/
NT	Youth Justice Regulations	http://notes.nt.gov.au/dcm/legislat/legislat.nsf/d989974724db65b1482561cf0017cbd2/7dfc896e7d49c0896925747900227387?OpenDocument

Fuente: Elaboración propia actualizado de <http://www.aic.gov.au/research/jjustice/detention/standards.html>

Tabla 11 Cortes juveniles según estado y territorio

	Cortes	Información disponible en:
NSW	Children's Court of New South Wales	http://www.lawlink.nsw.gov.au/childrenscourt
	Children's Court Locations and contact details	http://www.lawlink.nsw.gov.au/lawlink/childrens_court/ll_cc.nsf/pages/CC_contact_us
	Children's Court Clinic	http://www.lawlink.nsw.gov.au/lawlink/cccl/ll_ccc.nsf/pages/cccl_index
	Youth Drug and Alcohol Court	http://www.lawlink.nsw.gov.au/youthdrugcourt
	YDAC locations	http://www.lawlink.nsw.gov.au/lawlink/drug_court/ll_drugcourt.nsf/pages/ydrgcrt_locations
Vic	Children's Court of Victoria	http://www.childrenscourt.vic.gov.au/
	Children's Court locations	http://www.childrenscourt.vic.gov.au/CA256CA800011129/page/About+the+Court-Locations+and+Sitting+Times?OpenDocument&1=10-About+the+Court~&2=30-Locations+and+Sitting+Times~&3=~
Qld		
WA	Children's Court of Western Australia	http://www.justice.wa.gov.au/C/childrenscourt.aspx?uid=5270-7206-8701-6698
SA	Youth Court	http://www.courts.sa.gov.au/courts/youth/index.html
Tas	Children's Division, Magistrates Court of Tasmania	http://www.magistratescourt.tas.gov.au/divisions/childrens
	Youth Justice Division, Magistrates Court of Tasmania	http://www.magistratescourt.tas.gov.au/divisions/youth_justice
ACT	Children's Court	http://www.courts.act.gov.au/magistrates/index.html

Fuente: <http://www.aic.gov.au/research/jjustice/courts/courts.html#act>

Otros sitios web recomendados

- Juvenile Justice National Minimum Data Set.

Contiene información nacional sobre jóvenes en supervisión o detención. Sus datos van desde el año 2000-01 en todos los estados y territorios australianos.

<http://www.aihw.gov.au/chilyouth/juvenilejustice/index.cfm>

- Australian Institute of Criminology.

Es el principal centro nacional de investigación y de generación de conocimiento sobre delincuencia y justicia.

<http://www.aic.gov.au/>

- Australasian Juvenile Justice Administrators.

Es un sitio diseñado para apoyar a los diferentes administradores del sistema de justicia juvenil a lo largo del país. Contiene información relevante acerca del tema e información de contacto y representante en cada estado y territorio del país sobre justicia juvenil.

<http://www.ajja.org.au/>

Australian Bureau of Statistics

Sitio web que administra información estadística sobre diversos temas, desde temas económicos a sociales, servicios del gobierno, negocios, y de la población en general.

<http://www.abs.gov.au/>

Capítulo 5

Modelos de gestión y de intervención en los centros de ejecución para menores infractores en Estados Unidos

Alejandra Ahumada Mandakovic

1. Evolución del sistema de justicia juvenil en Estados Unidos

Durante el siglo XVIII en Estados Unidos, los niños menores de 7 años eran considerados inimputables y por lo tanto estaban exentos de responsabilidad penal. A partir de los 7 años podían comparecer en las cortes criminales y ser sentenciados como adultos.

Sin embargo a partir del siglo XIX, e inspirada en movimientos educacionales europeos, comienza a cambiar la concepción del niño, desde una visión que equipara su tratamiento al de un adulto a uno que estima que es un sujeto que aún no ha completado el desarrollo de su capacidad moral y cognitiva. El movimiento, liderado durante ese siglo por la Society for the Prevention of Juvenile Delinquency promovió fuertemente la segregación de los infractores jóvenes de los adultos en las cárceles lo que permitió que durante esa época la gran mayoría de las ciudades más importantes ya contaran con algunos centros de reclusión para jóvenes.

En 1899, en el estado de Illinois, se establece la primera corte juvenil, basada en la doctrina británica del *parens patriae* según la cual el Estado tenía la potestad de intervenir en las vidas de los jóvenes en forma distinta que los adultos. Al no ser sujetos en enteramente capaces desde el punto de vista del derecho, existiría la facultad y la responsabilidad para la autoridad de prestar protección y cuidado a aquellos que no lo estaban recibiendo por parte de sus familias. En este contexto, el elemento clave era el interés o bienestar del niño, que resulta ser el principio orientador de la acción del Estado respecto del joven.

En 1910, todos los estados, excepto dos, habían establecido cortes juveniles en las que se explicitaba la misión fundamental de ayudar a jóvenes en problemas a convertirse en ciudadanos productivos. Esta concepción estableció diferencias considerables entre los procedimientos para jóvenes y adultos (los primeros carecían de formalidades) y la jurisdicción de las cortes respecto de los menores de 18 años era absoluta. El joven sólo era trasladado a una corte criminal en caso que

la corte juvenil renunciara a su jurisdicción realizando un análisis caso a caso según el mejor interés del joven y del público. En este modelo, por ser completamente benévolo hacia el joven, las garantías procesales e incluso la presencia de un defensor no eran considerados esenciales para el funcionamiento del sistema. De hecho, las sanciones o intervenciones se imponían considerando en forma principal las necesidades del joven y en forma secundaria la gravedad del delito.

A partir de la década del 50, comienza a cuestionarse el modelo debido al incremento de la delincuencia juvenil, lo que hizo revisar la efectividad de los programas a los que eran sometidos los jóvenes. Si bien los cuestionamientos no se extendían a la necesidad de rehabilitar sino a la calidad de las intervenciones, se observaba un preocupante aumento en la tendencia a internar en instituciones indefinidamente a los jóvenes invocando como fundamento la resocialización, sin que se advirtiesen progresos evidentes.

A partir de los 60 una serie de sentencias de la Corte Suprema impusieron la necesidad de formalizar el procedimiento aplicable a los jóvenes¹¹¹. De esta forma, se regularon las audiencias para el caso de que el joven fuera derivado a la jurisdicción criminal, se exigió la presencia de un defensor en todo procedimiento en contra de un joven, se autorizó a la defensa del adolescente a presentar testigos y de conainterrogar a los presentados por la fiscalía, se entregaron herramientas de protección frente a la auto-incriminación, y, por sobre todo, se requirió la “prueba más allá de la duda razonable”, más que “evidencia preponderante” (principio propio de la jurisdicción civil)¹¹² como estándar de prueba para dictar una sentencia. En definitiva, se hicieron extensivas al sistema juvenil las principales garantías procesales vigentes en el sistema adulto. Sin embargo, en esta etapa, la Corte Suprema aún no consideraba necesario que se les sometiera a un juicio con jurado, dadas las diferencias sustanciales entre ambas cortes¹¹³.

En 1968, se dicta el primer texto legal que sistematiza el sistema federal de justicia juvenil, el Juvenile Delinquency Prevention and Control Act que, entre otras cosas, recomendaba que los jóvenes que enfrentaban cargos por “*status offenses*”¹¹⁴ debían ser tratados fuera del sistema

¹¹¹ Fallos: Kent v. United States 383 U.S.541, 86S.Ct. 1045 (1966); In re Gault 387 U.S.1, 87 S. Ct.1428 (1967).

¹¹² Fallo In Re Winship, 397 U.S.358, 90 S. Ct.1068 (1970).

¹¹³ Fallo McKeiver v. Pennsylvania 403 U.S.528, 91 S. Ct. 1976 (1971)

¹¹⁴ Status Offenses: Categoría de infracciones que, de haber sido cometidas por un adulto no constituirían delitos, es decir delitos tipificados atendiendo específicamente la calidad de menor de edad del autor. Además se refiere a la infracción a reglamentos o a normas de carácter administrativo, por lo cual se pueden incluir en esta categoría a diversas acciones disruptivas como infringir un

judicial. La ley se modificó en 1974 con la dictación del Juvenile Justice and Delinquency Prevention Act (en adelante, JJDP) estableciendo como requisito para participar de ciertos mecanismos de financiamiento, que los “*status offenders*” fueran completamente desinstitucionalizados. Asimismo se exigió la separación de los jóvenes y de los adultos en los recintos penitenciarios (mas adelante en los años 80, se enmendó la norma exigiendo que los jóvenes reclusos no sólo estuviesen segregados sino que derechamente fueran trasladados a recintos diferentes). La política de justicia juvenil de los años 70 se caracterizó por promover los programas comunitarios, la diversidad y gradualidad de las sanciones y el tratamiento desinstitucionalizado.

Durante la década de los 80, se instaló la percepción pública sobre el aumento de la participación de jóvenes en crímenes violentos y que el sistema era injustificadamente condescendiente con éstos. Esta percepción hizo que los estados reaccionaran en diversas formas, principalmente aprobando leyes más punitivas. Algunas excluyeron ciertos delitos de la jurisdicción juvenil, haciendo operar una derivación automática al sistema adulto para ser juzgados como tales y otros mantuvieron la jurisdicción pero exigiendo a las cortes juveniles a proceder respecto de los imputados como mayores de edad. Algunos estados entregaron a las fiscales la facultad de determinar, en ciertos delitos, en cual jurisdicción presentaban los cargos.

El estado de la justicia juvenil hasta éstos días ha evolucionado fundamentalmente hacia la expansión de las posibilidades de ser juzgado como adultos, en el aumento del rango de las penas que puede imponer una corte juvenil y la remoción de la confidencialidad y protección de la identidad que caracterizaba los procesos en que se encontraban involucrados jóvenes. Los conceptos que hoy en día pueden encontrarse como sustento de las diversas legislaciones estatales son: Hacer efectiva la responsabilidad de los jóvenes por su conducta criminal, proveer de elementos disuasivos efectivos, proteger al público de la delincuencia, equilibrar la atención que la autoridad presta hacia los infractores, las víctimas y la comunidad, e imponer sanciones coherentes con la gravedad del delito más que con las necesidades del joven.

toque de queda, por ejemplo. Resulta polémica en EEUU su interpretación, en ocasiones demasiado extensiva, que tiende a criminalizar comportamientos muchas veces normales para la etapa de desarrollo del joven.

c. Sistema de justicia juvenil actual

La responsabilidad penal adolescente está regulada en la JJDP. Como se mencionó, en 1974 se aprobó esta ley que ha sido enmendada en varias ocasiones a través de los años, y tiene como característica fundamental regular aspectos de la reclusión de los jóvenes en los siguientes ámbitos:

- Los jóvenes que enfrentan cargos por status offenses no pueden ser internados en establecimientos penales.
- La “separación de vista y sonido”, lo cual se refiere a que los jóvenes no pueden ser reclusos en recintos donde puedan verse con reclusos adultos o mantener una conversación.
- Los jóvenes infractores no pueden ser reclusos en recintos penitenciarios destinados a los adultos.

Según las disposiciones de esta ley y sus enmiendas, los estados deben dar cumplimiento a estas obligaciones para recibir fondos o subsidios estatales. Para ello, deben entregar planes en que describan su estrategia para alcanzar lo exigido. El incumplimiento se sanciona con la pérdida del 25% de los subsidios federales para los programas de prevención implementados por el estado respectivo.

Actualmente se encuentra vigente la versión aprobada en 2002. Su objetivo central es modificar aspectos del financiamiento de los programas preventivos y de reinserción. Este propósito se hace explícito en la primera parte de la ley, en la que se enumera ciertas constataciones de hecho y ciertos principios que la inspiran y dan sentido a su contenido (es el rol que, de cierta forma cumple el mensaje en las leyes nacionales). En este sentido, los “*findings*” con que se inicia el JJDP son, los siguientes:

1.- Aunque los niveles de arrestos por delitos violentos de jóvenes en 1999 fueron los más bajos de la década, el número de delitos cometidos por jóvenes a nivel nacional permanece muy alto.

2.- De acuerdo con la OJJDP (Office of Juvenile Justice and Delinquency Prevention), permitir que un joven deje la escuela para seguir una vida delictual y de abuso de drogas cuesta a la sociedad de US\$1.700.000.- a US\$2.300.000.- anualmente.

3.- Uno de cada seis arrestados en 1999 (16,2%) por cometer delitos violetos era menor de 18 años.

4.- Mas de la mitad de las víctimas de homicidio cometidos por jóvenes, han muerto por heridas causadas por armas de fuego.

5.- Los jóvenes fueron responsables del 13% de todos los arrestos por abuso de droga en 1999. Entre 1990 y 1999 los arrestos de jóvenes por infracciones relativas al abuso de droga crecieron en 132%

6.- En todo el país se han incrementado los problemas derivados de las bandas o pandillas juveniles.

7.- El grupo más victimizado por delitos violentos es el comprendido entre los 12 y los 19 años. En 1999, sólo el 30,1% de los casos que afectaron esta población fue reportado.

8.-Un quinto de los jóvenes de 16 años arrestados, fueron por primera vez arrestados antes de los 12 años. Los jóvenes que entraron en contacto con el sistema de justicia antes de los 13 años, son responsables de una cantidad desproporcionada de delitos violentos.

9.- El incremento de los arrestos de las niñas y de los jóvenes de menor edad del rango ha cambiado la composición de los ingresos al sistema de justicia juvenil.

10.- Estos problemas deben ser abordados por dos vías que se hagan cargo tanto de las necesidades de los jóvenes, como de la sociedad:

- Programas de prevención de calidad que:
 - i. Trabaje con los jóvenes, sus familias, las agencias públicas locales y organizaciones comunitarias, y que tomen en consideración factores tales como si el joven ha sido o no víctima de violencia doméstica, abusos o negligencia.
 - ii. Que sean diseñados para reducir los riesgos y desarrollar habilidades de jóvenes en situación de riesgo que

prevengan y reduzcan la tasa de conductas delictuales violentas

- Programas de apoyo en la responsabilización de los jóvenes por sus acciones y desarrollo de las competencias necesarias para transformarse en miembros responsables y productivos de sus comunidades. Esto debe incluir un sistema de sanciones graduadas para responder a cada delito, requiriendo a los jóvenes a restituir o ejecutar servicios comunitarios por el daño causado y estableciendo métodos para aumentar la satisfacción de las víctimas con respecto a las penas impuestas a los jóvenes por sus delitos.

11.-Programas coordinados de justicia juvenil y de prevención que sean coherentes con las necesidades de los jóvenes, con la colaboración de los múltiples servicios locales para ellos pueden ayudar a prevenir la delincuencia o ayudar al joven que ha delinquido a retornar a una vida productiva.

Como se advierte, la ley exige a los estados abordar el problema de la delincuencia juvenil desde varios puntos de vista: en términos de prevención, interviniendo tempranamente en aquellos jóvenes expuestos a factores riesgo, en la rehabilitación de los infractores pero también en el tratamiento con sus familias, considerándolo tanto un sujeto infractor como asimismo una persona inserta en un contexto social altamente vulnerable. En resumen, la legislación federal actual tiene como puntos centrales los siguientes:

- Mantiene la categoría de “status offenses”, es decir, infractores que deben ser tratado fuera de las instituciones penales, y sancionados siempre con penas que deban cumplirse en libertad.
- Los jóvenes detenidos o reclusos deben estar completamente separados de los adultos, salvo por situaciones excepcionales. Se incluye aquí la obligación de “separación de vista y sonido”.
- Enfatiza el desarrollo de programas de intervención comunitaria, la que está definida como aquella que se presta en un lugar pequeño y adecuado, ubicado cerca del hogar del joven o su familia y en el que se provean programas planificados, ejecutados y supervisados por

la comunidad. Estos pueden incluir: educación, salud, atención psicológica, tratamiento de adicciones, etc.

- Regula fuertemente el desarrollo de programas de delincuencia juvenil adecuados a las distintas realidades de los menores infractores, en vez de entregar definiciones penales sustantivas.

Lo descrito tiene relación con la legislación federal, no obstante, es necesario enfatizar que cada estado tiene bastante autonomía para regular su propio sistema de justicia juvenil, por lo cual es posible registrar diferencias importantes de un estado a otro aún cuando los sistemas deben subordinarse, como es lógico, a la Constitución y a la JJDP, particularmente en lo que tiene que ver con el desarrollo de programas e intervenciones tanto preventivos como de rehabilitación y con el sistema de financiamiento para éstos. El sistema explicado hasta ahora y lo que será descrito en adelante en este capítulo tiene que ver con los jóvenes condenados por delitos federales y que cumplen sanciones en recintos o centros de dependencia federal.

d. Organización Administrativa

En Estados Unidos, las políticas relativas a la prevención de la delincuencia juvenil y la rehabilitación o reinserción social, están a cargo, en el nivel federal, de la Office of Juvenile Justice and Delinquency Prevention (en adelante OJJDP), oficina alojada al interior del Departamento de Justicia.

Su misión institucional es concentrar el liderazgo nacional, la coordinación, y los recursos para prevenir y reaccionar a la delincuencia juvenil y la victimización. La OJJDP apoya a los estados y comunidades en su esfuerzo por desarrollar e implementar programas de prevención e intervención efectivos y coordinados, y mejorar el sistema de justicia juvenil de manera que proteja la seguridad pública, haga efectiva la responsabilidad de los infractores y provea de tratamiento y servicios de rehabilitación diseñados según las necesidades de los jóvenes y sus familias.

Sin embargo, los jóvenes condenados a penas privativas de libertad por delitos federales están bajo la custodia del Servicio de Prisiones (Bureau of Prisons, en adelante, BOP), oficina que también depende del Departamento de Justicia.

2. Tipos de Centros y sistema de gestión

En el caso de los jóvenes, la BOP dispone de dos tipos de centros de reclusión:

Instalaciones de seguridad (*Secure Facilities*): Recinto que debe mantener un perímetro seguro para garantizar la permanencia de los condenados dentro del centro y evitar el acceso del público general sin autorización.

Instalaciones no aseguradas o comunitarias (*Non secure facilities*): Los términos “non secure” (no aseguradas), “community based” (comunitarias) y “juvenile community based” (juveniles comunitarias) se usan indistintamente para describir un recinto que no tiene muros o protecciones perimetrales, y que tiene por objeto la reintegración del joven infractor a la comunidad autorizándole un acceso controlado a ésta como parte de los objetivos correccionales y de tratamiento.

Ambos tipos de centros proveen una oferta de rehabilitación, y es la BOP la que califica a cada centro como seguro o no-seguro.

En ambos regímenes de reclusión, el énfasis del BOP está puesto en la reintegración del joven con su familia o con su red más cercana, para lo cual es prioritaria la localización del joven en un centro próximo al lugar de residencia familiar. De ésta forma, el BOP ofrece un trabajo tanto con el infractor, como con su familia o personas significativas, preferentemente orientado a preparar la vida en común posterior al período de internación.

e. Gestión de los centros

La BOP realiza contratos con los gobiernos locales y estatales e incluso con entidades privadas para la implementación de la red de recintos tanto seguros como no seguros por medio de concursos públicos.

Los requisitos para la adjudicación y operación de los centros están publicados en documentos llamados “statement of work” (en adelante, SOW) diferenciados para centros seguros y no

seguros. En los SOW se requiere que, adicionalmente, los contratistas estén acreditados por la American Correctional Association (ACA)¹¹⁵ y mantener ésta acreditación durante toda la vigencia del contrato, con el objetivo de garantizar por medio de la auditoría de un ente independiente, el cumplimiento de los estándares de calidad mínimos exigibles en todos los ámbitos para una gestión que permita la reinserción de los jóvenes en la máxima extensión posible. La acreditación abarca desde la infraestructura y contratación de personal hasta los aspectos de seguridad, tratamiento, etc.

Asimismo, la BOP supervisa permanentemente el cumplimiento adecuado de los contratos por medio de visitas de monitoreo en terreno que tienen por objeto evaluar el desempeño del centro y la adecuada prestación de los servicios contratados.

En general, los contratistas son responsables de asegurar la seguridad, cuidados, control, mantención y la custodia de los jóvenes infractores.

a) Centros Seguros:

Los Centros Seguros son financiados con fondos federales según un valor diario por persona atendida. El Estado reembolsa al contratista luego de una rendición de cuentas mensual.

Establecimiento: La responsabilidad del contratista comienza desde la determinación de la ubicación geográfica según ciertas reglas y de la obtención de los permisos necesarios de construcción. Debe desarrollar además, un manual de Operaciones y una completa política interna del Centro, aprobada por la BOP.

Personal: Es obligación del contratista, proveer la supervisión de todos los internos durante las 24 horas, todos los días del año.

El personal que atiende a los jóvenes debe ser cuidadosamente seleccionado y entrenado en forma previa a estar en contacto con éstos, debiendo garantizarse que cada nuevo empleado reciba al menos 40 horas de entrenamiento antes de comenzar el servicio. El personal debe ser

¹¹⁵ American Correctional Association es una agrupación de profesionales del ámbito penitenciario fundada en 1870. Reúne profesionales de los Estados Unidos y extranjeros y su misión es la asesoría a entidades públicas y privadas en la profesionalización y perfeccionamiento de la actividad correccional. En este contexto ha desarrollado un completo sistema de acreditación, basado en estándares generados a partir de investigación empírica y selección de prácticas penitenciarias ejemplares.

remunerado, aunque se promueve y autoriza (como forma de integración comunitaria), la participación de voluntarios en forma restringida y siempre bajo la dirección de los funcionarios propiamente tales. Los funcionarios “clave” (normalmente desde los supervisores de cada área hacia arriba), deben trabajar jornada completa. Todos los cambios en el personal identificado como “clave” deben estar autorizados por el BOP.

El Director del centro debe tener, como mínimo, un grado académico en ciencias sociales o de la conducta y al menos cinco años de experiencia en el sistema de justicia juvenil, tres de los cuales deben haber correspondido a cargos gerenciales.

Cada centro debe proveer personal específicamente destinado a la supervisión de los jóvenes, que debe estar entrenado en manejo de crisis y habilidades de comunicación. De éstos, como mínimo debe permanecer en actividades un funcionario cada 8 internos en horario diurno, y uno cada 16 en horario nocturno.

El personal de supervisión tiene a su cargo la vigilancia, interacción y orientación de los jóvenes

Capacitación: El contratista debe desarrollar un plan de capacitación anual para el personal que debe ponerlo en condiciones de satisfacer la exigencia de ejecutar respecto de cada interno, un plan semanal de 50 horas de actividades de calidad conducentes a la rehabilitación, acorde con el programa individual diseñado para cada joven al momento de su ingreso. El mínimo de horas anuales de capacitación es de 16 para el personal de apoyo, y 24 para el personal de supervisión.

El centro debe formular su plan de capacitación según las necesidades del centro, sin embargo, hay temas de formación anual que son obligatorios: primeros auxilios, evacuaciones de emergencia, prevención del suicidio, políticas sobre el uso de la fuerza, prevención del abuso sexual y salud mental.

Infraestructura: La infraestructura debe cumplir con los estándares técnicos para centros juveniles dictados por la ACA. Adicionalmente, el plan de construcción debe adecuarse a las normas federales sobre prisiones y detallar como mínimo los siguientes aspectos: Metros cuadrados adecuados para las zonas de estar, de actividades diurnas, dormitorios; aire acondicionado, control de temperatura, iluminación, acústica, muebles, baños, espacios de almacenamiento seguro, vivienda para discapacitados, dependencias administrativas.

Se contempla la posibilidad de que algunos centros sean mixtos o coeducacionales, caso en el cual las áreas de actividades diurnas pueden ser comunes, pero deben segregarse los dormitorios. Las instalaciones deben contemplar espacios exteriores e interiores tanto para recreación como para actividades estructuradas.

Seguridad: El control perimetral es de responsabilidad del contratista. Debe mantener asegurados los muros perimetrales con barreras de alambres de seguridad, que pueden ser reforzados con monitoreo electrónico, pero esto en ningún caso puede considerarse sustituto de la supervisión directa del joven dentro del centro.

El contratista debe mantener una central de control durante las 24 horas. Esta central es la responsable de los cierres de los recintos y de las comunicaciones internas. El personal de seguridad del centro no está autorizado a utilizar armas de fuego, gases, agentes químicos y debe mantener un plan actualizado anualmente para los eventos de escape, disturbios, amenazas, desastres naturales u otros que requieran evacuación masiva.

Asimismo, el contratista debe mantener políticas escritas y autorizadas por la BOP acerca de los procedimientos de control utilizados. En este sentido, algunas las obligaciones mínimas son:

- Cuando los incidentes exijan el uso de la fuerza para el control o castigo, las medidas aplicadas deben ser grabadas ininterrumpidamente durante toda la duración de su aplicación. Cada incidente debe ser reportado dentro de 24 horas a la BOP, la que puede solicitar las grabaciones de las medidas disciplinarias.
- Bajo ninguna circunstancia se pueden aplicar intervenciones como castigo.
- Inmediatamente después de cada incidente, cada joven debe ser objeto de un examen médico.
- El contratista debe disponer revisiones periódicas del recinto para evitar el contrabando.
- La revisión de cavidades corporales puede hacerse sólo con autorización del director del centro, en privado, y por personal de salud exclusivamente (médicos, enfermeras, paramédicos). Cuando se realice un examen de cavidades, debe notificarse a la BOP dentro de 24 horas.
- Bajo ninguna circunstancia se puede asignar a un interno o grupo de internos responsabilidades que impliquen control o autoridad sobre otro.

Disciplina interna: El contratista debe mantener políticas aprobadas de reglamento interno, disciplina y sanciones. El reglamento de conducta, las sanciones y los derechos del interno a este respecto deben ser entregadas al joven al momento de su ingreso al centro, traducidas a su idioma nativo.

Las políticas disciplinarias deben asegurar como mínimo:

- Guía para premiar conductas positivas.
- Guías para resolver faltas a la conducta de carácter menor, mayor y severo.
- Guías para informar al joven de la falta que se le imputa y de la posibilidad de formular sus descargos.
- Guía para el uso de restricciones de movimiento, permanencia en zonas de seguridad (sanción para faltas mayores) o zonas de manejo especial (casos de agresiones crónicas y/o violentas contra otro interno o contra sí mismo).
- Guía para autorizar la redacción de declaraciones por parte del joven involucrado en incidentes.

El énfasis en cuanto a la disciplina interna está puesto en que el joven en todo momento esté informado de sus derechos y obligaciones y que, cualquiera sea la falta y su respectivo procedimiento de investigación y sanción, se le garantice un “debido proceso” y sea oído.

Por otra parte, también resulta muy importante que el contratista desarrolle un sistema de sanciones que sea gradual y proporcional a las faltas que castigan. Las sanciones más graves pueden contemplar la internación en zonas de seguridad, pero éstas tienen un plazo máximo de 7 días y deben contar con un monitoreo permanente por parte de los supervisores, pero también de un control psicológico mientras se ejecuta la sanción. Los procesos disciplinarios siempre deben ser informados a la BOP.

En caso que, por agresiones crónicas sea necesario segregar a un joven por períodos prolongados, esto debe hacerse evitando el carácter de sanción sino como una forma de aplicar un tratamiento intensivo. Cuando esto sucede, el programa individual debe adaptarse a las circunstancias por un equipo interdisciplinario de tratamiento, que debe disponer de un tratamiento de manejo de la conducta que promueva la auto-disciplina por medio del refuerzo de las conductas positivas. Estos jóvenes deben ser supervisados en forma intensiva y deben ser visitados por lo menos una vez al día por un administrativo, guía espiritual, trabajador social o personal médico. Además deben

contar con instalaciones, ropa, comida, materiales de trabajo, etc., completamente equiparables con el resto de la población.

El contratista debe asegurar también que todo joven pueda ejercer libremente el derecho a plantear formalmente sus preocupaciones, inquietudes o reclamos tanto al Director del Centro o al representante respectivo de la BOP y de recibir una respuesta o solución formal o informal dentro de cierto plazo.

Servicios: El contratista es responsable de proveer de servicios de salud física y mental (en materia de salud mental se estima como una intervención de especial importancia las destinadas a la prevención del suicidio), alimentación, atención dental, correos, lavandería, etc. Algunos incluso pueden ser subcontratados por el contratista, como por ejemplo alimentación, aseo y lavandería.

b) Centros Comunitarios o no seguros:

De la misma manera que los centros seguros, los centros comunitarios se financian con fondos federales que se reembolsan al contratista luego de la emisión de un voucher que indica el número de jóvenes atendidos multiplicado por el valor por día establecido por el contrato, además de los gastos adicionales, no incluidos en esa suma, debidamente acreditados.

Personal: Las exigencias relativas a los funcionarios de los centros son los mismos que para los centros seguros, tanto en sus competencias, procesos de selección y asignación de jóvenes por supervisor en horarios diurnos y nocturnos (para los casos en que permanezcan de noche en el centro). Sin embargo, dadas las características del centro comunitario, en cuanto al personal de supervisión, se exige al contratista someter a la aprobación del BOP un plan de supervisión directa para las salidas vigiladas a la comunidad y una estrategia que asegure la localización del joven cuando éstas no sean custodiadas.

Capacitación: Tienen las mismas exigencias que los centros seguros. También en éste caso, el personal debe estar capacitado para entregar intervenciones de calidad 50 horas a la semana por interno.

Infraestructura: El contratista debe cumplir con las exigencias específicas para estos Centros de los estándares respectivos dictados por la ACA.

Seguridad y disciplina interna: Las normas de seguridad exigidas son las mismas mencionadas para los centros cerrados, con la única salvedad de que, tratándose de centros comunitarios que carecen de muros perimetrales, no tienen obligaciones de instalar protecciones físicas en los deslindes del centro. No obstante, mantienen todas las obligaciones de vigilancia, monitoreo audiovisual, controles, etc.

En cuanto a las sanciones disciplinarias, existen ciertas diferencias, ya que, si bien éstas son graduales, este sistema no contempla la reclusión en recintos de seguridad salvo por razones de agresión crónica a otros o a sí mismo, caso en el cual se aplican las mismas reglas de los centros seguros, es decir, la segregación tiene que ser asumida como un tratamiento intensivo pero no como un castigo, por lo que no puede acarrear ningún tipo de discriminación.

Servicios: Se proveen de la misma forma que en los centros seguros.

Se pueden observar otras diferencias relevantes en los centros comunitarios, sobre todo en cuanto que se promueve, aunque sea bajo normas de control, el intercambio con la comunidad por medio de correspondencia, visitas, llamadas, acceso a los medios de comunicación etc., en la forma más abierta que permita el control interno del centro.

f. Modelo de intervención, el programa individual

Tanto los centros seguros como no seguros, están obligados a realizar un análisis inicial de salud física y mental para cada joven que reciba dentro de las primeras 24 horas desde su ingreso. Dentro de las dos semanas siguientes contadas desde el ingreso, el personal especializado¹¹⁶ del centro, debe contar con una completa evaluación del joven que sirva de base para el desarrollo de **Programa Individual** (*Individualized Program Plan* o IPP) que se haga cargo de todas las necesidades de tratamiento, tanto básicas como especializadas que éste presente.

¹¹⁶ No existen requisitos taxativos en cuanto a las competencias profesionales que deben reunir los miembros del equipo especializado, la normativa exige solamente que el personal debe contar con la especialidad suficiente para realizar la evaluación, diseñar el Plan Individual y supervisar su desarrollo, reservándose la autoridad la facultad de determinar si el equipo propuesto por el contratista tiene la calificación suficiente o no, teniendo en consideración el tipo de centro de que se trate y de cuáles son los programas que ofrezca según las características de los infractores que esté destinado a atender.

Este programa, como ya se ha mencionado, debe estructurarse sobre la base de completar 50 horas semanales para cada interno, con las actividades cualitativas que según la evaluación sean pertinentes para el joven.

El programa pndividual es entonces, el instrumento fundamental que va orientar el tratamiento que recibirá el joven durante el tiempo que deba permanecer en el centro, y su cumplimiento a cabalidad es la principal obligación de cada establecimiento. Entre todos los aspectos que puedan abordarse en el plan según el criterio de los especialistas, debe incorporar especialmente de los siguientes aspectos: discapacidades de aprendizaje, discapacidades físicas, abuso de drogas, dependencia química, abuso físico y sexual, enfermedades mentales, delitos sexuales, delitos violentos, retraso mental, desórdenes emocionales, abandono, pertenencia a pandillas, incendios, crueldad animal.

El programa individual debe contener objetivos de largo y corto plazo que resulten realistas y alcanzables según un criterio estrictamente profesional, tanto en relación a las necesidades del joven como también de su responsabilización, seguridad pública, conciencia acerca de las víctimas y la adquisición de habilidades que permitan reducir infracciones futuras.

En la ejecución del programa debe involucrarse en la mayor extensión que sea posible, a los padres, familiares cercanos o la red de personas significativas para el joven, los que idealmente deben participar también en las revisiones del mismo.

Los progresos del joven deben revisarse quincenalmente con su participación, y con ello se formula un informe que se envía al representante respectivo del BOP, el cual debe contar con la firma del joven. Como mínimo, los temas a revisar deben ser: El programa, objetivos y metas, su cumplimiento y sus reevaluaciones, incidentes registrados en el período, disposición al tratamiento, salud, reintegración a la comunidad y visitas familiares.

Contenido del programa individual

Es importante destacar que la exigencia fundamental en cuanto al contenido, es que sea de diseño individual, y que sea coherente con las específicas necesidades psicológicas, físicas, culturales, emocionales de cada infractor y sensible a las creencia religiosas y pertenencias étnicas de éstos.

Cada centro, seguro o comunitario, debe asegurar que el programa individual incorpore como mínimo, los siguientes aspectos generales: Educación, capacitación laboral, preparación para la vida independiente, objetivos y metas del tratamiento especializado, consejería y servicios psicológicos, actividades recreacionales estructuradas, servicios religiosos, actividades culturales y responsabilidad financiera.

No obstante estas orientaciones (que son bastante generales y otorgan flexibilidad para el diseño del programa individual), la autoridad describe algunos contenidos mínimos que deben estar presentes, constituyendo el piso de la intervención para todos los jóvenes:

- Educación

Las actividades educacionales deben incluir como mínimo la nivelación escolar para la etapa en que se encuentre el joven. Los jóvenes incluidos en la nivelación deben tener programadas al menos cuatro horas diarias de actividades escolares durante 12 meses al año. En el caso de los centros comunitarios, si las clases se proveen fuera del centro (por ejemplo en una escuela regular) sobre la base de un año escolar de 9 meses, el centro debe proveer el suplemento faltante en condiciones similares. Los centros deben tener bibliotecas que satisfagan las necesidades escolares, así como material legal, lectura recreativa, prensa etc.

- Capacitación laboral

La capacitación laboral, que forma parte del plan educacional, debe prestarse a aquellos jóvenes que hayan cumplido la edad necesaria para ingresar a este entrenamiento. El énfasis debe ponerse en la preparación del joven para un futuro empleo, por lo cual los centros deben atender especialmente a las características del mercado de trabajo local y regional al momento de diseñar su oferta de capacitación.

- Preparación para la vida independiente

La preparación para la vida independiente consiste en módulos de entrenamiento que tienen por objeto preparar al joven para hacer la transición a la vida en la comunidad y a la adultez. Los módulos deben orientarse a la adquisición de diversas habilidades, pero deben incluir como mínimo:

- Módulo de desarrollo de carrera, que prepara al joven para entrar al mercado del trabajo. Para cumplir este objetivo, este módulo debe permitir adquirir las siguientes habilidades, como mínimo: Introducción al mercado de trabajo, habilidades generales de empleabilidad, preparación de curriculum, elaboración de solicitudes de empleo, técnicas de entrevista y análisis de ofertas de trabajo.

- Módulo de manejo financiero, que promueve la responsabilidad en la administración del dinero. Debe incluir la siguientes habilidades mínimas: Introducción a las matemáticas básicas, instrucción en el manejo de cuentas bancarias, destrezas en elaboración y mantención de un presupuesto, técnicas de ahorro.

- Módulo de educación en salud: Habilita al joven para conocer aspectos elementales de una vida saludable, incluyendo aspectos básicos como: Preparación de comidas, derechos del consumidor, manejo de la tensión, mantención de un estilo de vida sano, búsqueda de grupos de auto ayuda.

- Módulo de destrezas cognitivas, que prepare al joven para la interacción con otros en la comunidad. Incluye como mínimo: Conducta y valores pro-sociales, manejo de la ira, resolución de conflictos, comunicación y auto control emocional.

-Módulo de conciencia acerca de las víctimas, diseñado para desarrollar la empatía con las víctimas por medio de actividades que demuestren el daño psicológico en los afectados por el delito.

- Módulo de habilidades parentales, que permitan al joven asumir responsabilidades actuales o futuras con sus hijos y constituirse en referentes para éstos u otras personas. El contenido mínimo de éste módulo debe ser: Educación sexual, desarrollo del niño y sus cuidados, los efectos de la separación en el niño, disciplina adecuada, planificación familiar, interacción padre/madre e hijo, requerimientos escolares de los niños, enriquecimiento matrimonial.

- Módulo de alerta sobre pandillas, elaborado para evitar el involucramiento con éstas al momento del retorno a la vida en comunidad.

- Abuso de drogas

Cada centro debe proveer al menos 30 horas de educación en abuso de droga para todos los jóvenes. Este curso no sustituye en forma alguna el tratamiento por dependencia química. El curso

debe prestarse por medio de instructores presentes y no por medio de videos, los cuales son considerados únicamente material complementario.

- Dependencia de sustancias

Aquellos jóvenes que han sido diagnosticados como drogodependientes deben ser sometidos a un tratamiento, que debe incluir consejería grupal e individual, y test de drogas periódicos, según sea indicado por el profesional que lo haya evaluado. El centro debe proveer de no menos de una hora de consejería grupal y una hora de consejería individual a la semana. Esta consejería debe realizarse por profesionales certificados en el tratamiento de adicciones, y todas las sesiones deben ser grabadas.

- Servicios psicológicos

Los centros deben prestar la asesoría psicológica que sea consistente con las necesidades del joven, diagnosticadas clínicamente por personal especializado. Esta asesoría es adicional a la que reciba el joven que tenga requerimientos especiales por dependencia de sustancias, delitos sexuales, trastornos emocionales, delitos violentos o enfermedades mentales.

Los centros deben tener constituidas redes en la comunidad en caso de tener que derivar a un joven o recibir apoyo o asesoría para el personal que preste estos tratamientos.

- Recreación

Deben existir actividades recreacionales estructuradas que permitan, como mínimo deportes al aire libre y en recintos cerrados, juegos de mesa y manualidades. Todo lo anterior bajo supervisión.

- Servicios religiosos y actividades culturales

Es central el respeto a las creencias religiosas y necesidades espirituales de cada joven, las que deben ser observadas por cada centro, debiéndose permitir el acceso a los ritos y la práctica de sus respectivas obligaciones teniendo como única limitación el funcionamiento seguro del centro.

En cuanto a las actividades culturales, también estas deben promoverse entre la población de los centros, en la medida que la seguridad lo permita.

Es necesario agregar que el sistema promueve que los servicios que se provean al joven condenado no se detengan al momento que expira el tiempo de condena. Una vez que el joven abandona la institución, existe en muchos estados un proceso de acompañamiento posterior (*aftercare services*) en que se asesora al joven y su familia en la reinserción a la vida familiar, y si esto no es posible, se ubica al joven en un hogar o a cargo de un guardador¹¹⁷.

Durante este proceso, además, se le contacta e inserta en la red comunitaria de servicios de salud mental, de tratamiento para las adicciones, consejería, tutorías. La adaptación del joven a la vida en comunidad se revisa periódicamente (pudiendo ajustarse sus exigencias) hasta que el joven logra completar exitosamente este período de adaptación, momento en que finalmente egresa del programa de acompañamiento.

3. Comentarios finales

A pesar del énfasis que el sistema norteamericano pone en la reinserción social del joven a nivel legal y por parte de la institucionalidad correccional federal, lo cierto es que el sistema de justicia juvenil presenta algunas dificultades en la realidad particular de ciertos estados.

El primer problema que se observa, es que en varios estados se ha facultado a los fiscales para decidir si se juzgará al joven en una corte juvenil o una criminal. Por la naturaleza de la función de éstos y los incentivos de su desempeño (algunos son elegidos por votación popular) hay una tendencia a ser tan severos como sea posible con el joven y, por lo tanto, derivar a una desproporcionada cantidad de infractores a cortes de adultos, cosa que determina que, de ser condenados a penas privativas de libertad, deberán ser enviados a recintos penales de adultos.

Si a lo anterior agregamos que hay estados que han establecido que los jóvenes son imputables a partir de los 9 o 10 años, se dan casos de niños de esa edad en centros correccionales de adultos. Si bien existen adolescentes que por su edad, por la gravedad de los delitos cometidos y por otras razones, deben estar justificadamente en centros adultos, el encierro en estas condiciones de niños de entre 9 a 11 años es una distorsión del sistema. Así lo han hecho saber algunos Directores

¹¹⁷ Estos servicios se prestan en forma adicional a la supervisión que mantenga el joven por una posible libertad vigilada posterior al período de reclusión, según las disposiciones de su sentencia.

de establecimientos penales, que han alertado a la comunidad acerca del hecho que no tienen herramientas ni condiciones para proveer de servicios adecuados a esta creciente población.

También existe un problema de orden político. En general, la tendencia de los gobiernos conservadores y de las mayorías conservadoras en el Parlamento, ha sido limitar los programas preventivos y de rehabilitación para jóvenes y han orientado a la OJJDP casi exclusivamente a la protección de niños vulnerados¹¹⁸. El apoyo brindado a los programas (tanto de reinserción como de prevención) orientados a los jóvenes infractores, se ha focalizado principalmente en aquellos de inspiración religiosa (*faith based programs*) en desmedro de los programas basados en la evidencia.

En lo que respecta al sistema de justicia y penitenciario de jóvenes se ha advertido un preocupante recorte presupuestario en los últimos años, en parte debido a que existe una constante alarma pública respecto de un supuesto aumento de infractores jóvenes depredadores, que deberían ser tratados necesariamente como adultos. Sin embargo, este fenómeno no ha sido comprobado empíricamente y las cifras de delincuencia juvenil se han mantenido estables.

¹¹⁸ De hecho Estados Unidos junto a Somalia, son los únicos países que no han ratificado la Convención de los Derechos del Niño.

Bibliografía

- American Correctional Association. *2004 Standards supplement*. Maryland: American Correctional Association.
- Federal Bureau of Prisons. *Statement of work contract secure juvenile facilities, Amended February 2004*
- Federal Bureau of Prisons. *Statement of Work Contract Non-Secure Juvenile Facilities, Amended February 2004, Modified May 2005*.
- Gondles, J. (2004). Kids are kids, not adults. *Corrections Today*, Feb. 2004
- Hall, D. (2004). What works in Indiana: The DOC's comprehensive case management system. *Corrections Today*, 66(1), 48-51.
- *Juvenile justice: A century of change*. (1999). Washington, D.C.: U.S. Department of Justice, Office of Justice Programs, Office of Juvenile Justice and Delinquency Prevention. 1999 National Report Series. Juvenile Justice Bulletin.
- Muncie, J., ed. & Goldson, B., ed. (2006). *Comparative youth justice: critical issues*. Thousand Oaks, Calif.: Sage, 2006.
- United States. *Juvenile Justice and Delinquency Prevention Act*.
- Werth, Francisca. (2004). *Sistemas de justicia juvenil: La experiencia comparada: Estados Unidos, Canadá y Reino Unido*. Santiago, Chile: Fundación Paz Ciudadana y Hanns Seidel Stiftung.

Sitios web

- Office of Juvenile Justice and Delinquency Prevention. Disponible en: www.ojjdp.gov
- Federal Bureau of Prisons. Disponible en: www.bop.gov

Capítulo 6

Modelos de gestión e intervención en los centros privativos de libertad para menores infractores en España.

Catalina Droppelmann Roepke y Cecilia Tijmes Ihl.

1. Evolución del sistema de justicia juvenil español

España ha sufrido una marcada evolución en su sistema de justicia juvenil, avanzando desde un modelo correccional hacia la responsabilización. Hasta el año 1992 rigió una ley tutelar, cuyo objetivo estaba orientado hacia la “curación” o tratamiento, sin considerar la culpabilidad respecto de la comisión del delito. El juez era el responsable de la toma de decisiones respecto del caso, sin existir la garantía del debido proceso. La responsabilidad del menor se basaba básicamente en la edad y en la capacidad de discernimiento. En el código de 1848 se estableció la inimputabilidad bajo los 9 años de edad y sobre esa edad (hasta los 18 años) se debía establecer la capacidad de discernir. En el año 1928 se abolió este examen y se aumentó la edad de imputabilidad a los 16 años de edad. En 1948 surge la Ley de Tribunales Tutelares de Menores, y con ella la “Obra de Protección de Menores”, cuyas facultades eran las de reformar, enjuiciar y proteger.

Con la promulgación de la Constitución española de 1978, comienzan a desarrollarse ciertos avances respecto de los derechos de la infancia. Con esto surge el 5 de junio de 1992, la Ley Orgánica Reguladora de la Competencia y el Procedimiento de los Juzgados de Menores, a partir de la cual se implementaron programas como mediación, medidas de prestación en beneficio de la comunidad y reparación extrajudicial. Estos programas fueron denominados “medidas”, considerando la reintegración y educación del menor, por sobre el castigo o las penas. Además, se integró la figura del “equipo técnico”, constituido por un psicólogo, un pedagogo y un trabajador social que asesoran al fiscal y juez sobre aspectos psicológicos, pedagógicos y la situación familiar del menor y su entorno. Además pueden explorar las posibilidades de conciliación o reparación (actuando como mediadores entre la víctima y el menor), brindar asistencia profesional al menor y

pueden proponer la incoación del expediente¹¹⁹. Sin embargo, esta ley sufrió bastantes críticas, especialmente respecto de una serie de contradicciones en torno a la ausencia de la responsabilización del menor.

2. Sistema de justicia juvenil actual

a) Ley Orgánica 5/2000

El 12 de enero de 2000, se aprobó la Ley Orgánica 5/2000 (en adelante LO 5/2000), con énfasis en los derechos de la infancia. Esta ley establece el inicio de responsabilidad penal entre los 14 y 18 años, diferenciando la intensidad de la acción penal, debiendo ser ésta más leve entre los 14 y los 16 años. Se basa en la responsabilización penal del menor (reduciendo las ideas de protección y paternalismo), bajo un modelo mixto de responsabilidad penal y reeducación que respeta la Convención de Derechos del Niño y el Interés Superior del Menor, ligado al desarrollo personal de éste y sus necesidades educativas y de resocialización¹²⁰.

Las finalidades declaradas en la LO 5/2000 se establecen como “no represivas, sino preventivo-especiales, orientadas hacia la efectiva reinserción del menor, valorando con criterios que han de buscarse primordialmente en el ámbito de las ciencias no jurídicas”¹²¹. Los principios son de naturaleza formalmente penal, pero materialmente sancionadores-educativos. El objetivo que persigue la ley es una reacción jurídica con intervención de naturaleza educativa, que pretende impedir todo aquello que pudiera tener un efecto contraproducente para el menor, garantizando la protección y asistencia psicológica, médica y física necesarias en atención a la edad, sexo y características individuales. Además, se introduce un principio bastante innovador: la responsabilidad solidaria de los padres, tutores o guardadores, con el menor¹²².

La LO 5/2000 establece la posibilidad de evitar o finalizar anticipadamente el proceso. El fiscal puede aplicar el principio de “oportunidad regalada”, la “conciliación” o “reparación”, la “finalización anticipada” o el “sobreseimiento”, que puede ser consecuencia de una propuesta del equipo técnico¹²³.

¹¹⁹ De la Cuesta & Blanco, 2006.

¹²⁰ De la Cuesta & Blanco, 2006.

¹²¹ Boletín Oficial del Estado Nº 11, 2000.

¹²² Vázquez et. al., 2005.

¹²³ De la Cuesta & Blanco, 2006.

Dicha ley establece 13 medidas con descripción, definición del fin educativo, reglas básicas para su aplicación y plazos. Hay internamiento en régimen cerrado, semi-abierto, abierto e internación terapéutica. Todas ellas se desarrollan en dos fases, primero en un centro y luego bajo la modalidad de libertad vigilada.

Las medidas que establece la ley corresponden a¹²⁴:

1. Internamiento en régimen cerrado.
2. Internamiento en régimen semi-abierto.
3. Internamiento en régimen abierto.
4. Internamiento terapéutico (para personas con alteraciones psíquicas, dependencia de bebidas alcohólicas, drogas tóxicas o sustancias psicotrópicas).
5. Tratamiento ambulatorio.
6. Asistencia a un centro de día.
7. Permanencia de fin de semana.
8. Libertad vigilada (que implica 7 reglas: asistir al centro educativo, participar de programa formativo, prohibición de ir a determinados lugares, prohibición de ausentarse de residencia sin autorización, obligación de residir en un lugar determinado y comparecer al juzgado de menores para informar lo realizado u otra que el juez determine).
9. Convivencia con otra persona, familia o grupo educativo.
10. Prestaciones en beneficio de la comunidad.
11. Realización de tareas socio-educativas.
12. Amonestación.
13. Privación de permiso de conducir ciclomotores o vehículos a motor o de licencias administrativas para caza o uso de armas.

¹²⁴ Vázquez et al., 2005.

14. Inhabilitación absoluta (privación de cargos públicos y honores).

Al año 2006, las medidas más utilizadas eran la prestación de servicios benéficos (con 7.495 casos), la libertad vigilada (6.157 casos), el internamiento (4.306 casos), la amonestación (1.571 casos), el tratamiento ambulatorio (263 casos), el acogimiento (59 casos) y la privación de permiso de conducir con 56 casos; además de 2.446 casos en los cuales no hay antecedentes¹²⁵.

b) Modificaciones a la Ley Orgánica 5/2000

La LO 5/2000 fue ajustada con la Ley sobre terrorismo y la de medidas urgentes para la agilización de la administración de justicia (LO 7/2000). Con estas modificaciones se deja parcialmente de lado la finalidad educativa de la justicia juvenil, ya que se puede llegar a penas de hasta 15 años y se suprimen las cortes de menores. Este hecho llama la atención sobre todo porque los datos oficiales de delincuencia juvenil no evidencian un aumento significativo de las cifras, que justificaran estos cambios legislativos.

El año 2003 se contó con una nueva reforma (LO 15/2003), al igual que en diciembre de 2006 (LO 8/2006). Esta última persigue garantizar una mayor proporcionalidad entre las sanciones y la gravedad del delito, abriendo nuevas posibilidades de internamiento en régimen cerrado, extendiendo la duración en casos más graves y permitiendo la ejecución de medidas de internamiento en establecimientos penitenciarios al cumplir 18 años. Además introduce medidas como la prohibición de aproximarse a la víctima u otras personas que determine el juez y el refuerzo de los derechos de las víctimas como parte acusatoria en el proceso penal¹²⁶.

c) Críticas al nuevo sistema de enjuiciamiento

Los cuestionamientos se han centrado en¹²⁷: a) el papel demasiado amplio y complejo del fiscal (quien lleva a término la investigación, dirige la acción de la policía judicial y prepara la instrucción, al mismo tiempo que garantiza los derechos del menor y protege sus intereses, y asegura la defensa de la víctima y los intereses sociales en juego); b) los límites iniciales impuestos a las víctimas; c) las medidas cautelares demasiado restrictivas y prolongadas; d) la falta de regulación administrativa de la ejecución; e) la insuficiente inversión en estructuras, instalaciones y medios de responsabilidad tanto del Gobierno como de las comunidades autónomas; f) la suspensión de la

¹²⁵ Montero, 2008.

¹²⁶ Boletín Oficial del Estado Nº 290, 2006.

¹²⁷ De la Cuesta & Blanco, 2006.

posibilidad de aplicación a jóvenes entre 18 y 21 años; y g) las reformas introducidas sobre delitos muy graves y terrorismo. Sin embargo, algunas de ellas han ido recibiendo respuesta, por ejemplo, se aumentó la participación de la víctima; pero también se ha ido aumentando el carácter represivo del nuevo sistema en lugar de ponerse el acento en el interés del menor, su educación y resocialización.

Según Bermuz (2005), se han cuestionado los 4 principios de la Convención de Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño, que son: la desjudicialización, desinstitucionalización, descriminalización y proceso debido, siendo la justicia de menores un laboratorio de prácticas reinsertadoras a implementar en la justicia de adultos.

3. Centros privativos de libertad para menores en España

a. Organización administrativa

A diferencia del sistema adulto, la Ley Orgánica 5/2000 define el carácter de las medidas y asigna las responsabilidades en su ejecución en las Comunidades Autónomas y la competencia administrativa al Gobierno. Las comunidades autónomas proceden de acuerdo a sus respectivas normas de organización y de gestión, a sus propias formas institucionales, programas y definiciones. Además, pueden establecer convenios o acuerdos con otras entidades públicas, del Estado, privadas sin fines de lucro o de otras Comunidades Autónomas para la ejecución de las medidas. Esta descentralización hace que las normas varíen bastante entre los distintos territorios.

En cada Comunidad Autónoma hay distintas formas de organización, que se pueden resumir de la siguiente manera¹²⁸:

1. Separación de los sistemas de protección y reforma a nivel de servicio social, pero manteniendo la dependencia de una misma dirección general dentro del departamento de servicios sociales.
2. Separación de ambos sistemas bajo direcciones generales independientes, pero manteniéndose dentro de los departamentos de servicios sociales.

¹²⁸ Montero, 2008.

3. Los sistemas de justicia juvenil pasan a integrar departamentos de justicia fuera de los departamentos de servicios sociales, teniendo autonomía propia o participando de un sistema de ejecución penal conjunto al de adultos. Esta opción constituye la tendencia actual, la cual se da en Andalucía, Asturias, Cataluña, La Rioja, Madrid, País Vasco y Valencia.

La siguiente tabla presenta ejemplos de lo anterior:

Tabla 12 Dependencia orgánica actual de los sistemas de justicia juvenil en España

Dependencia		Comunidad autónoma
Servicios Sociales	Protección y reforma dependen del mismo servicio	Aragón Baleares Canarias Cantabria Castilla La Mancha Navarra
	Protección y reforma diferenciados y ambos dependientes de la dirección general	Castilla y león Extremadura Galicia Murcia
Justicia		Andalucía Asturias Cataluña La Rioja Madrid País Vasco Valencia

Fuente: Montero, 2008.

b. Sistemas de gestión

A modo general, los centros pueden diferenciarse en centros de titularidad pública y centros de titularidad privada, según pertenezcan a una entidad pública o privada.

Por otra parte, de acuerdo a sus formas de gestión, éstos pueden clasificarse en tres categorías¹²⁹:

a) **Centros de gestión pública:** La gestión y servicios es realizada por personal dependiente de la administración.

b) **Centros de gestión privada:** Su dirección y los servicios que prestan se llevan a cabo por personal que no depende de la administración, pudiendo ser público o privado.

c) **Centros de gestión mixta:** La dirección depende de personal de la administración y los servicios prestados a menores depende total o parcialmente de personal que no depende de la administración.

Tabla 13 Tipos de centros

Titularidad	Gestión
Titularidad pública	Gestión pública
Titularidad privada	Gestión privada
	Gestión mixta

Fuente: Montero, 2008.

Dado que la LO 5/2000 se publicó el año 2000, pero el Reglamento recién el 2004, durante el tiempo intermedio, las Comunidades Autónomas tuvieron que gestionar los centros desde la “alegalidad”, con instrumentos normativos que tenían el carácter de orden de servicio y cuyo

¹²⁹ Montero, 2008.

espíritu era no colocar a los menores en peor situación que los internos de un centro penitenciario¹³⁰.

Algunas de las leyes que incorporaron las Comunidades Autónomas se presentan a continuación:

Tabla 14 Leyes autonómicas sobre protección de menores vigentes

CC.AA.	Número	Título
Andalucía	1/1998	Ley de los derechos y la atención del menor
Aragón	12/2001	Ley de la infancia y la adolescencia
Asturias	1/1995	Ley de protección de menores
Balears	6/1995	Ley de aplicación de las medidas judiciales sobre menores infractores
	7/1995	Ley de protección de menores
Canarias	1/1997	Ley de atención integral a los menores
Cantabria	7/1999	Ley de Cantabria de Protección de la Infancia y Adolescencia
Castilla-La Mancha	3/1999	Ley del menor
Castilla y León	14/2002	Ley de promoción, atención y protección a la infancia
Cataluña	8/2002	Ley de modificación de la Ley 37/1991, de 30 de diciembre, sobre medidas de protección de los menores desamparados de la adopción y de regulación de la atención especial a los adolescentes con conductas de alto riesgo
Extremadura	4/1994	Ley de protección y atención a menores
Galicia	3/1997	Ley de protección jurídica, económica y social de la familia, la infancia y la adolescencia
La Rioja	4/1998	Ley del menor
Madrid	6/1995	Ley de garantías de los derechos de la infancia y de la adolescencia
Murcia	3/1995	Ley de la infancia

¹³⁰ Ibid.

Valencia	7/1994	Ley de la infancia
Ceuta y Melilla	Al no tener capacidad legislativa, se rigen por la LO 1/1996 de protección jurídica del menor.	

Fuente: Molina & Alberola, 2006.

c. Infraestructura

Si bien la LO 5/2000 no regula los aspectos relativos a la infraestructura de los centros, hay ciertas características que diferencian a éstos, de los centros penitenciarios de adultos. Los centros de menores en España, no albergan a más de 100 personas, teniendo en general entre 30 y 60 plazas. Según la Regla 30 de las adoptadas por la Asamblea General de las Naciones Unidas en su resolución 45/113, de 14 de diciembre de 1990, para la protección de menores privados de libertad, se establece que “el número de menores internados en centros cerrados deberá ser también suficientemente pequeño a fin de que el tratamiento pueda tener carácter individual. Los centros de detención para menores deberán estar descentralizados y tener un tamaño que facilite el acceso de las familias de los menores y sus contactos con ellos”¹³¹.

Los menores están distribuidos en módulos de no más de 15 personas, adecuados a la edad, madurez, necesidades y habilidades sociales del menor, lo que posibilita la intervención individualizada. Esto no se da en el caso de los centros penitenciarios, donde en ocasiones los módulos superan los 80 internos. Como regla básica, el menor internado ocupa una habitación individual, salvo excepciones donde no hay razones médicas o de seguridad que lo impidan.

Los jóvenes deberán ser internados en un centro cercano al domicilio del menor, pero aquellos que pertenezcan a bandas, organizaciones o asociaciones no podrán cumplir condena en el mismo lugar.

Además, el Real Decreto 1774/2004 establece que los jóvenes tienen derecho a estar separados de aquellos que representan un riesgo para ellos y las madres pueden permanecer con sus hijos de hasta 3 años¹³².

Muchos de los centros corresponden a edificios públicos que anteriormente eran centros penitenciarios, hospitales, centros educativos o centros de protección, entre otros, y que fueron

¹³¹ Ortiz, 2004.

¹³² Boletín Oficial del Estado Nº 209, 2004.

acondicionados con normas mínimas de seguridad. Otras infraestructuras fueron creadas en poco tiempo dado el aumento del número de internos, basándose en modelos penitenciarios¹³³.

Sin embargo, un problema ha sido la insuficiencia de centros terapéuticos para jóvenes que lo precisan durante su internamiento, ya sea para desintoxicarse o por consumir sustancias estupefacientes o bien por padecer una enfermedad mental. Es por esto que se ha tratado de suplir el déficit contratando a profesionales de psiquiatría en cada centro de internamiento durante algunas horas o bien firmando convenios con asociaciones que tienen programas de desintoxicación. Sin embargo, no ha sido suficiente, ya que un par de horas de tratamiento a la semana no basta¹³⁴.

d. Personal

Cantidad de personal

En cuanto al personal que debe tener un centro privativo de libertad para menores, no existen normas generales en el territorio español. Sin embargo, muchas Comunidades Autónomas regulan dicho aspecto por sí mismas o a través de las diversas licitaciones de servicios, incluyendo en detalle en los contratos el horario de trabajo, el sueldo y otros aspectos.

El único tema en que pareciera haber mayor acuerdo es en torno a los educadores. Las Comunidades Autónomas, en general, establecen la presencia de un educador que trabaje con 5 internos, apoyado por técnicos especialistas (maestros de educación, monitores laborales, psicólogos, pedagogos, psiquiatras, etc.), siendo el foco la intervención educativa y no la seguridad, como es el caso de los centros penitenciarios de adultos.

Según la siguiente tabla, que resume información del Defensor del Pueblo en una visita a varios centros en el año 2002, se observa una razón incluso menor que la antes nombrada, aspecto que no se aplica en el caso de centros penitenciarios de adultos:

¹³³ Montero, 2008.

¹³⁴ Ortiz, 2004.

Tabla 15 Nº de educadores y de menores internos en centros privativos de libertad en España.

Nombre del Centro	Nº educadores	Nº menores	Ratio
Azahara (Córdoba)	34	24	1,4
L'Azina (Barcelona)	64	54	1,1
San Jorge (Zaragoza)	45	42	1
Vicente Marcelo Nessi (Badajoz)	40	11	3,6
La Zarza (Murcia)	20	18	1,1
Montefiz (Ourense)	12	9	1,3
El Madroño (Madrid)	19	15	1,2

Fuente: Ortiz, 2004.

Sin embargo, el informe sobre el primer año de vigencia de la Ley Orgánica de Responsabilidad Penal del Menor, realizada por el Defensor del Pueblo, da cuenta de una excesiva movilidad del personal educativo, debido a varias renunciaciones. Por otra parte, muchos de los educadores no tenían estudios de carreras superiores, aspecto bastante criticado por expertos en el tema.

Especialización de actores intervinientes:

Lo anterior tiene relación con que no hay exigencias en torno a la formación de quienes participan en los servicios sociales o agencias similares. A pesar de la importancia de la adecuada capacitación de este personal no jurisdiccional, la LO 5/2000 finalmente no incluyó este aspecto¹³⁵. Ello es relevante, ya que pueden intervenir en la ejecución de medidas, en la adopción de medidas cautelares, participación en audiencia, elección y modificación de medida o la decisión de suspender la ejecución de la sentencia.

¹³⁵ De la Cuesta & Blanco, 2006.

Sin embargo, la LO 5/2000 sí exige la especialización a jueces, fiscales y abogados que trabajen con menores, que se da por la formación que brinda tanto el Ministerio de Justicia como el Consejo General del Poder Judicial. Además, se exige experiencia en el trabajo con jóvenes, estudios científicos o publicaciones en el tema¹³⁶.

La jerarquía de los jueces de menores la da la especialización, donde los primeros puestos son para quienes tienen cursos de especialización en la Escuela Judicial, luego los que han trabajado durante al menos tres años en la jurisdicción de menores y finalmente por antigüedad (pero pasando previamente por la especialización del Consejo General del Poder Judicial).

En cuanto a los fiscales, se crean especializaciones de temas de menores y desde enero de 1995 existe un fiscal especializado en menores en la Fiscalía del Tribunal Supremo que coordina y da unidad a los criterios y actividades de los diferentes fiscales especializados en menores de España. Los abogados son especializados por el Consejo General de Abogacía, lo cual los autoriza para ser defensores ante los jueces de menores.

Por su parte, se organizan grupos especializados en menores de la policía judicial.

En cuanto a los equipos técnicos, se exige que estén integrados por profesionales psicólogos, educadores y trabajadores sociales que dependen de la administración competente.

Costos en personal y gastos corrientes:

El costo anual de los centros de menores (que incluye gastos de personal y corrientes, pero no gastos de inversión) no es inferior a 100.000 euros por preso al año, mientras que en los centros penitenciarios de adultos el costo es de 30.000 euros al año¹³⁷. Según el informe del Defensor del Pueblo del año 2004, el costo medio de internado por día era de 219,42 euros (80.088 al año) lo cual en el caso de los adultos era de 33,06 euros¹³⁸.

¹³⁶ De la Cuesta & Blanco, 2006.

¹³⁷ Montero, 2008.

¹³⁸ Ortiz, 2004.

2.3 Servicios

La forma como se administran los servicios, como se mencionó anteriormente, depende de cada Comunidad Autónoma y en algunos casos, de cada centro en particular. Las Comunidades Autónomas pueden establecer convenios o acuerdos con otras entidades públicas, del Estado, privadas sin fines de lucro o de otras Comunidades Autónomas para la ejecución de las medidas.

Cada centro debe ofrecer servicios de educación, asistencia sanitaria, religiosa, limpieza, alimentación, entre otros (garantizados por la Constitución española y el Real Decreto 1774/2004). Por ejemplo, en cuanto al área de salud, la asistencia sanitaria gratuita incluye exámenes, intervenciones médicas y hospitalizaciones de emergencia en instituciones de carácter penitenciario o en otros centros en caso de urgencia (solicitándose su custodia a las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad de ser necesario).

En cuanto a los tipos de servicios presentados, los contratos y sus características, se comentará en detalle en el apartado de gestión de los centros de la experiencia de Madrid y en el anexo 1.

e. Fiscalización

Las funciones de inspección de centros corresponden a los jueces de menores, al Ministerio Fiscal y al Defensor del Pueblo o institución análoga de la Comunidad Autónoma. Además, la entidad pública, con los medios personales, materiales y procedimientos que estime conveniente, ejerce la inspección de los centros propios y colaboradores, y de la labor de los profesionales, para garantizar su actuación con respeto a los derechos y garantías de los menores internados¹³⁹. Además, los jóvenes pueden solicitar la comunicación con dicha entidad, poniéndose en conocimiento del juez de menores y del Ministerio Fiscal cualquier anomalía.

Además, se realizan informes de seguimiento al joven, emitidos por parte de la entidad pública al juez de menores y al Ministerio Fiscal. En éstos se detalla el grado de cumplimiento de la medida, las incidencias que se produzcan y la evolución personal del menor. En la medida de permanencia

¹³⁹ Boletín Oficial del Estado Nº 209, 2004.

de fin de semana se envía un informe cada 4 fines de semana; en las prestaciones en beneficios de la comunidad es un informe cada 25 horas cumplidas si la medida es inferior a 50 horas, y uno cada 50 horas si la duración es superior; y en el resto de las medidas se trata de un informe trimestral. Además se realiza un informe final una vez finalizada la ejecución de la medida.

Cada joven tiene un expediente personal con los informes y documentos oficiales y administrativos, los cuales son de carácter reservado, pudiendo acceder a ellos el Defensor del Pueblo o una institución análoga de la correspondiente comunidad autónoma, los jueces de menores competentes, al Ministerio Fiscal, los profesionales a cargo del joven y el representante legal del menor. El centro no guarda copia de dicho expediente una vez finalizada la estancia del joven en éste¹⁴⁰.

f. Disciplina Interna

Según el artículo 30 del Real Decreto 1774/2004, todos los centros deben tener una normativa de funcionamiento interno, de manera de lograr una convivencia ordenada que permita el funcionamiento de los programas educativos, la custodia de los jóvenes y la igualdad en el trato a todos ellos. Cada interno tiene derecho a vestir su propia ropa, pudiendo conservar en su poder dinero u objetos de valor si el centro así lo estipula. Los objetos o sustancias prohibidas corresponden a las bebidas alcohólicas, drogas tóxicas, estupefacientes o sustancias psicotrópicas, sustancias tóxicas, dinero que supere lo permitido, cualquier material que pueda ser peligroso para la integridad física o seguridad del centro y otros que el centro establezca.

Cada centro funciona con un horario que regula las actividades y el tiempo libre, garantizando un mínimo de 8 horas de descanso y en lo posible 2 horas al aire libre. Además, se estipulan normas higiénicas, sanitarias, sobre vestuario y aseo personal en cada centro; y se les obliga a realizar prestaciones no retribuidas para mantener el buen orden y la limpieza del centro.

¹⁴⁰ Ibid.

Según el Real Decreto 1774/2004, los jóvenes tienen derecho a¹⁴¹:

a) **Visitas, llamadas telefónicas, comunicaciones escritas, visitas íntimas con su cónyuge o pareja, recepción de paquetes y encargos de familiares y otras personas.** Además puede comunicarse con el juez, el Ministerio Fiscal, el abogado y con otros profesionales y autoridades. La duración de cada tipo de comunicación se encuentra reglada, por ejemplo: existen horarios para las llamadas telefónicas y éstas se pueden registrar 2 veces a la semana durante 10 minutos, con cargo del menor; las visitas son dos veces a la semana durante 40 minutos y no podrán ser visitados por más de 4 personas a la vez, aunque una vez al mes podrá tener lugar una visita de convivencia familiar de 3 horas; y la correspondencia y paquetes se abren en presencia de personal del centro.

b) **Solicitud de permisos de salida ordinarios.** Son como máximo 60 días al año para internados en régimen abierto, 40 días para el régimen semiabierto (distribuidos proporcionalmente en 2 semestres al año y de no más de 15 días cada vez) y 12 días para el régimen cerrado (con máximo 4 días consecutivos). Todo ello respetando el calendario escolar oficial. También pueden solicitar salidas de fin de semana y permisos extraordinarios.

c) **Peticiones, quejas y tramitación de recursos.** Los menores o sus representantes legales podrán formular verbalmente o por escrito, peticiones y quejas a la entidad pública, al director del centro, a las autoridades judiciales, al Ministerio Fiscal y al Defensor del Pueblo, sobre cuestiones referentes a su situación de internamiento.

En cuanto a la disciplina, el Real Decreto 1771/2004 define las infracciones disciplinarias en niveles muy graves, graves y leves, y utiliza como sanciones disciplinarias la separación del grupo, separación durante el fin de semana, la privación de permisos de fin de semana, privación de otros permisos de salida, privación de participación en actividades de ocio y amonestación siendo proporcionales a la falta. Todo ello respeta la dignidad personal, el derecho a la alimentación, la separación entre la fase de investigación y sanción, el derecho de recurso frente a cualquier decisión disciplinaria, así como los demás derechos antes nombrados. Además, las sanciones pueden ser reducidas o suspendidas y se puede realizar la conciliación con la víctima, el abono de la restitución o reparación, o el desarrollo de actividades en beneficio de la convivencia del centro

¹⁴¹ Ibid.

asumidas de forma voluntaria. Todo lo anterior es informado al joven al momento del ingreso al centro, teniendo claridad sobre sus derechos y deberes, el régimen de internamiento en el que está, aspectos de organización generales, normas de funcionamiento y disciplinarias, y los medios para formular reclamos o peticiones¹⁴².

g. Seguridad

La vigilancia y seguridad al interior de los centros, está a cargo de los trabajadores, de acuerdo a lo que establece cada centro. Las actividades que realizan corresponden a la observación de los menores internados, inspecciones de dependencias, y registros de personas, ropas o enseres de los menores pudiendo utilizar medios electrónicos para ello. Generalmente los registros se efectúan en presencia del joven y lo realiza alguien del mismo sexo, en lugar cerrado sin la presencia de otros menores. El desnudo integral está autorizado en casos específicos, lo cual debe contar con autorización del director del centro, previa notificación urgente al juez de menores y al fiscal, explicando los motivos, y elaborándose posteriormente un informe al respecto. Los centros pueden solicitar el apoyo de personal especializado en la vigilancia (complementario al personal estable), que depende funcionalmente del director del centro, negándoseles el permiso a portar armas u otros medios de contención distintos a la contención física personal, la sujeción mecánica y el aislamiento provisional.

4. Modelos de intervención

En cuanto a las intervenciones con jóvenes, los modelos de trabajo contienen actividades altamente estructuradas, con horarios definidos y programas individuales de ejecución, aspecto que no se da en el caso del sistema de adultos. Estos programas son elaborados en el plazo de 20 días desde su ingreso por parte del centro o del profesional a cargo, el cual es revisado por el juez de menores.

¹⁴² Boletín Oficial del Estado Nº 209, 2004.

Dado el carácter individual de los programas, a nivel país sólo hay lineamientos generales respecto de cada tipo de medida a ejecutar, pero no se regulan los contenidos de la intervención. A modo general, los principios inspiradores de la ejecución de las medidas según la LO 5/2000, se basan en¹⁴³:

- a) El superior interés del menor por sobre cualquier otro interés.
- b) El libre desarrollo de la personalidad del menor.
- c) La información oportuna al joven acerca de sus derechos.
- d) La aplicación de programas educativos que fomenten la responsabilidad y respeto de los derechos y libertades de los otros.
- e) La adecuación de procedimientos a la edad, personalidad y circunstancias personales y sociales del menor.
- f) Las actuaciones en el propio entorno familiar y social del menor.
- g) La colaboración de padres, tutores o representantes legales en la ejecución de las medidas.
- h) El trabajo interdisciplinario.
- i) La confidencialidad y reserva de temas relacionados con la vida privada del menor.
- j) La coordinación con otras organizaciones que intervengan con jóvenes en educación o sanidad.

Además, existen lineamientos respecto de la asistencia escolar y formativa, ya que es un derecho la educación básica obligatoria para los jóvenes menores de 16 años. Éstos deben asistir a un centro educacional, pero si no lo pueden hacer a causa del régimen o tipo de internamiento, la entidad pública y el organismo competente, deben gestionar que el menor reciba la educación en el mismo centro de internamiento. Cuando el joven que es puesto en libertad, continúa su enseñanza en el establecimiento educacional que corresponda, omitiendo el lugar de procedencia de éste. Por otra parte, se debe facilitar el acceso a otros estudios complementarios al desarrollo personal del joven.

¹⁴³ Boletín Oficial del Estado Nº 209, 2004.

Los jóvenes mayores de 16 años suelen recibir formación pre-laboral con conocimientos prácticos en determinadas profesiones, que mejoren su competencia y capacidad laboral. Ello les permite acceder a un trabajo remunerado en caso de tener la edad laboral legalmente establecida, lo cual se puede desarrollar dentro o fuera del centro, según su régimen. Se rige según la legislación laboral común y tiene como finalidad la inserción laboral e incorporación al mercado de trabajo. No se permiten trabajos nocturnos, horas extraordinarias (el máximo es de 8 horas diarias), luego de 4 horas y media de jornada continuada tienen derecho a 30 minutos de descanso y tienen dos días de descanso semanal ininterrumpidos.

Sin embargo, en muchos casos estos conocimientos pre-laborales no reciben el reconocimiento oficial del estado, por lo cual no pueden ser acreditados al momento de salir del centro, dificultando su reinserción laboral.

Respecto de los modelos de intervención se profundizará en el apartado 4.2, con un ejemplo de la Comunidad de Madrid, la cual tiene estandarizados y detallados la mayor parte de los programas que ofrece para todo su territorio.

5. La experiencia del País Vasco

El País Vasco tiene la tasa más baja de delincuencia juvenil de España (2,8%). Según José María Urkijo, encargado de Derechos Humanos del Gobierno Vasco, ello se debe al sistema de protección de la infancia y juventud que tienen, el cual cubre áreas como el sistema escolar y sanitario¹⁴⁴. Además, la mayoría de los jóvenes no reiteran en su conducta delictiva tras la aplicación de las medidas judiciales o de la mediación, y solamente un 5% corresponde a aquellos jóvenes que reiteran en su conducta y presentan además fracaso escolar prematuro, comienzo de la actividad delictiva a menor edad y bajo apoyo familiar¹⁴⁵.

¹⁴⁴ Vázquez et. al., 2005, p. 95.

¹⁴⁵ Dirección de Ejecución Penal, 2006.

Durante el año 2006 (último período con información disponible) se atendieron 2.801 jóvenes en el sistema de justicia juvenil, 38,3% correspondientes a la franja entre 14 y 15 años y 61,7% entre la franja de 16 a 18 años. Las infracciones más comunes son los delitos contra la propiedad, representando 55% de los delitos, seguidos por los delitos contra la vida y la integridad física (27,3%) y los delitos contra la propiedad con violencia (10,34%)¹⁴⁶.

h. Gestión de centros privativos de libertad para menores infractores (País Vasco)

El Gobierno Vasco tiene la responsabilidad por la ejecución formal de las medidas, que recae en el Departamento de Justicia, Empleo y Seguridad Social, por medio de la Dirección de Ejecución. De él depende el Servicio de Justicia Juvenil con presencia institucional en los tribunales. Este departamento tiene una modalidad de gestión indirecta, donde contrata la prestación de servicios a entidades privadas que gestionan la ejecución de las diversas medidas, incluso en el caso de los centros educativos de internamiento. Está compuesto por un responsable de servicio, tres técnicos de justicia juvenil, tres técnicos territoriales, un letrado de justicia juvenil y dos administrativos. Las principales funciones del Servicio de Justicia Juvenil son las siguientes¹⁴⁷:

- Diseñar y planificar las actuaciones en materia de menores infractores
- Atender las demandas tanto de Juzgados como de Fiscalías de Menores
- Impulsar las medidas en medio abierto y los programas de mediación, reparación y conciliación
- Velar por el adecuado funcionamiento de los centros educativos
- Mantener y fomentar cauces de colaboración con instituciones públicas y privadas

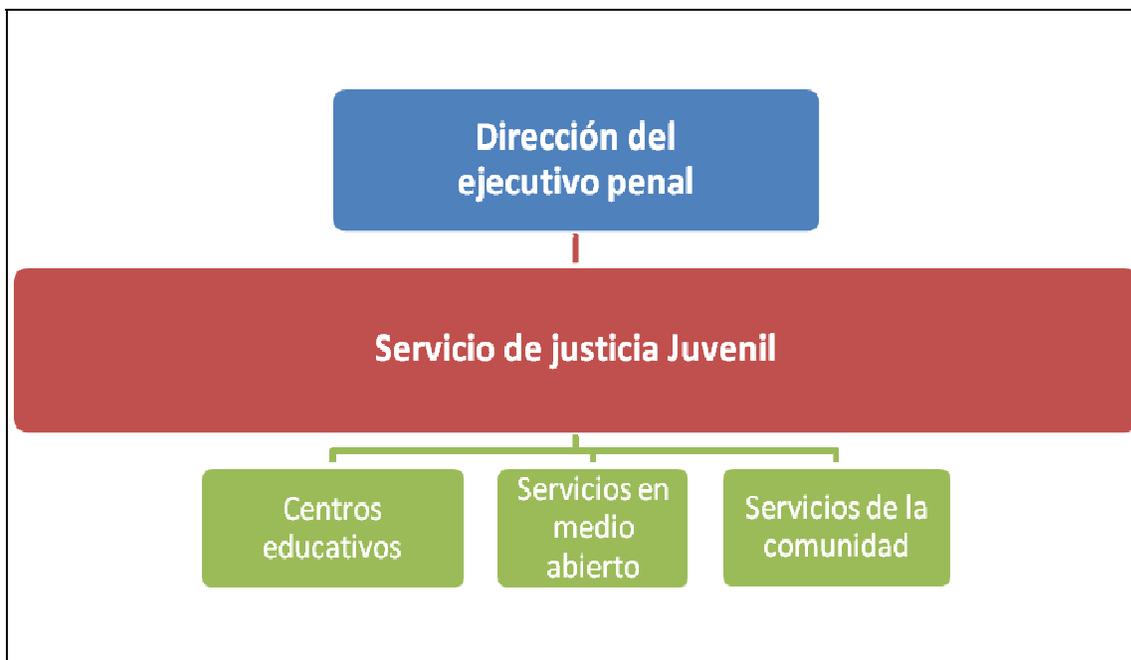
El modelo de justicia juvenil en el País Vasco se basa principalmente en una visión garantista y educativa, y por otra parte, sancionadora y socializadora de la intervención. Para lo anterior, se ha diseñado un plan estratégico, el cual establece ciertas características con las que deben concordar los centros de cumplimiento de medidas:

¹⁴⁶ Ibid.

¹⁴⁷ Ibid.

- Centros integrados en red.
- Centros de tamaño pequeño.
- Flexibilidad y capacidad de adaptarse a las nuevas demandas.
- Profesionalización.
- Dotación de proyectos educativos integrales y evaluables.
- Centros polivalentes.
- Capacidad para responder a las demandas de las personas atendidas en todos los ámbitos.

Figura 5 Organización del servicio de Justicia Juvenil, País Vasco.



Fuente: Dirección de ejecución penal, País Vasco, 2006.

Las asociaciones privadas sin fines de lucro son las responsables del contenido de la intervención educativa con los adolescentes. Están formadas por técnicos y profesionales del ámbito socio-educativo, especializados en intervenciones con jóvenes infractores. Para seleccionar estas asociaciones se realizan concursos públicos, en los que se participa presentando un proyecto. El contrato es de 5 años de duración, luego de lo cual se revisa anualmente debiendo estar las partes de acuerdo. En el contrato se establecen las condiciones de funcionamiento e incluso fija el salario mínimo a pagar al personal. Las bases del concurso señalan determinadas condiciones

administrativas y aspectos técnicos; se detallan los elementos de la ley y las responsabilidades de cada parte incluyendo el personal que requiere la tarea, la necesidad de contar con un plan educativo personalizado y supervisado para el joven, la periodicidad de informes y los locales necesarios. En el proyecto aprobado, lo central es el aspecto educativo, aunque cada asociación tiene flexibilidad para crearlo; solamente son exigencias el número de profesionales y la estructura de la rutina diaria.

En el país Vasco, las instituciones privadas que ejecutan las medidas se relacionan con la administración pública y no con los jueces, lo cual es una ventaja, es decir, el vínculo en lo administrativo y técnico es con el servicio de justicia juvenil y no con tribunales. El plan de trabajo con el joven lo dicta el juez, pero el servicio se encarga del seguimiento y apoyo.

Los centros de internamiento en el País Vasco se clasifican en tres tipos:

- a) Centros de seguridad Nivel I: Es donde se cumplen medidas de mayor duración y con adolescentes de alto compromiso delictual.

Tabla 16 Ejemplo: Centro Educativo Ibaiondo de Zumárraga

Régimen	Cerrado.	
Gestión	Gestión directa por el Departamento de Justicia, Empleo y Seguridad Social.	
Administración	Asociación sin fines de lucro.	
Plazas	35, divididos en 5 grupos (uno de ellos de internamiento terapéutico).	
Modalidad	Masculino.	

Infraestructura	Estatal.	
	Instalaciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Habitaciones individuales • División en 5 módulos independientes • Comedor • Sala computadores • Gimnasio • Taller • Clínica • Piscina
Seguridad	Circuito cerrado de TV. Servicio de vigilancia privado.	
Recurso humano	Profesional.	<ul style="list-style-type: none"> • 6 educadores • 1 responsable del centro • 1 responsable educativo • 1 responsable administrativo • 1 administrativo • 1 psicólogo • 2 trabajadores sociales • 5 coordinadores • 6 profesores de taller
	Mantenimiento doméstico y salud.	<p>Lavandería y cocina son gestionados por una empresa privada mediante concurso público.</p> <p>La salud está a cargo de un médico de familia y una enfermera que acuden 2 horas al día desde el Servicio de Salud Vasco.</p>
Oferta programática	<ul style="list-style-type: none"> • Educación (nivelación de estudios), actividades deportivas, talleres prelaborales (dando pie a un diploma o título en 	

	maderas, electricidad/caldería, informática, horticultura y obras).
--	---

Fuente: Dirección de ejecución penal, País Vasco, 2006 (elaboración propia).

- b) Centros de régimen abierto o semi-abierto Nivel II: Pueden ser mixtos, no cuentan con sistema especial de vigilancia, los cercos son normales y controlan el ingreso y salida los mismos educadores. Hay más espacios para compartir. A los jóvenes que trabajan afuera se los lleva y va a buscar.

Tabla 17 Ejemplo: Centro Educativo de Andoiu (semi-abierto), en Álava

Régimen	Semi-abierto.	
Gestión	Gestión directa por el Departamento de Justicia, Empleo y Seguridad Social.	
Administración	Asociación sin fines de lucro.	
Plazas	7.	
Modalidad	Femenino.	
Infraestructura	Estatal (ex estación de trenes).	
	Instalaciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Habitaciones individuales • Salón de recreación • Cocina • Lavadero • Baños • Comedores • Espacio para talleres

		<ul style="list-style-type: none"> • Huerto • Aula • Pieza de aislamiento
Seguridad	Se realiza seguimiento de 99 conductas con indicadores que son medidos por los educadores 3 veces al día.	
Recurso humano	Profesional.	<ul style="list-style-type: none"> • 12 educadores • 1 responsable de centro • 1 psicólogo • 1 trabajador sociales • 2 coordinadores
	Mantenimiento doméstico.	<ul style="list-style-type: none"> • Cuentan con 1 cocinero
Oferta programática	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo educativo basado en “plan individual” de proyectos a futuro. 	

Fuente: Dirección de ejecución penal, País Vasco, 2006; Vázquez et al., 2005 (elaboración propia).

- c) Centros de residencia de autonomía: Son departamentos habilitados en cualquier edificio de una ciudad administrados por asociaciones sin fines de lucro, donde se cobija a 4 jóvenes que están en proceso de salida, realizando una vida “normal”. Trabajan o estudian afuera bajo control de educadores y con ciertas restricciones de movimientos y horarios.

El resumen de cada tipo de centro existente, junto a las plazas disponibles y su gestión, se presentan a continuación:

Tabla 18 Centros educativos en funcionamiento al año 2006

CENTRO EDUCATIVO	NIVEL	LUGAR	PLAZAS	GESTIÓN
IBAIONDO	I	Zumarraga	34 (chicos)	Directa por el Departamento de Justicia, Empleo y Seguridad Social
MENDIXOLA	II	Aramaio	12 (chicos)	Indirecta por Asociación Educativa Berriztu
MIGUEL ÁNGEL REMÍREZ (CEMAR)	II	Ortuella	7 (chicos)	Indirecta por Asociación Educativa Berriztu
ANDOIU	II	Andoiu	7 (chicas)	Indirecta por Asociación Gaztaroan Ekin
RESIDENCIA AUTONOMÍA DE BILBAO	III	Bilbao	4 (chicos)	Indirecta por Asociación Educativa Berriztu
RESIDENCIA AUTONOMÍA DE VITORIA-GASTEIZ	III	Vitoria-Gasteiz	4 (chicos y chicas)	Indirecta por Asociación Gaztaroan Ekin
RESIDENCIA AUTONOMÍA DE DONOSTIA-SAN SEBASTIÁN	III	Bilbao	4 (chicos)	Indirecta por Asociación Educativa Berriztu

Fuente: Dirección de ejecución penal, País Vasco, 2006.

i. La intervención educativo-formativa en los centros privativos de libertad para menores (País Vasco)

En el País Vasco, se suele trabajar desde distintos paradigmas: al comienzo el joven condenado es tratado mediante un paradigma conductual, centrándose en adquirir hábitos en la vida cotidiana,

luego se pasa a uno más cognitivo y finalmente relacional. Se hace un seguimiento caso a caso. Los principios rectores de la intervención son los siguientes¹⁴⁸:

1. Respeto escrupuloso a todos los derechos de jóvenes y adolescentes.
2. Son sujetos de intervención jóvenes y adolescentes, en tanto que personas en desarrollo cuya responsabilidad por hechos tipificados penalmente ha sido reconocida.
3. Naturaleza educativa de los programas.
4. Intervención mínima necesaria de la justicia penal juvenil, lo que obliga a coordinar actuaciones con el resto de los operadores sociales.
5. Mediación, reparación y conciliación.
6. Integración y normalización. Las respuestas a las necesidades del joven deben darse desde la propia comunidad.
7. Inmediatez y reciprocidad de la respuesta.
8. Trabajo en y con la comunidad. Desarrollar la participación e implicación en acciones con y para jóvenes.

Para lograr lo anterior se desarrollan las siguientes líneas estratégicas¹⁴⁹:

- Respuestas integrales y adaptadas a la realidad de jóvenes y adolescentes.
- Todos los servicios, programas y actuaciones son de naturaleza educativa.
- El Departamento de Justicia es el responsable de la ejecución del plan.
- La pretensión final de plan es:
 - Responder a las demandas actuales de ejecución de medidas.
 - Realizar una planificación específica, cuantificada y evaluable de cara al futuro.

Respecto de los modelos de intervención propiamente tal, hay poca información, ya que cada centro maneja sus propios programas y actividades para jóvenes, algunos de los cuales se comentaron en el apartado anterior para cada tipo de centro.

¹⁴⁸ Dirección de Ejecución Penal, 2005.

¹⁴⁹ Dirección de Ejecución Penal, 2005.

6. La experiencia de la Comunidad de Madrid

Si bien en la Comunidad de Madrid ha habido un aumento paulatino de la delincuencia juvenil, en el año 2007, se invirtió la tendencia, con un descenso de 3,34% de delitos, mientras que en el caso de los adultos éstos se incrementaron en 6%¹⁵⁰.

Según el Vicepresidente Segundo y Consejero de Justicia y Administraciones Públicas de la Comunidad de Madrid, se ha logrado reinsertar al 83% de los menores que contaban con una medida judicial impuesta y se ha reducido en casi el 50% el índice de reincidencia de estos jóvenes¹⁵¹. Por su parte, un estudio de seguimiento de población penal intervenida con este modelo, ha demostrado una disminución de la reincidencia en 14 puntos porcentuales¹⁵².

a. Gestión de centros privativos de libertad para menores infractores (Comunidad de Madrid)

Un aspecto interesante, y que puede explicar en parte el éxito obtenido, es la creación de la Agencia para la Reeducación y Reinserción del Menor Infractor de la Comunidad de Madrid (en adelante, la Agencia), que es un Organismo Autónomo adscrito a la Consejería competente en materia de justicia, creado con el fin de asumir de manera integral la ejecución de las medidas necesarias para el cumplimiento a la Ley Orgánica 5/2000. Previo a esta ley, trabajaban en el ámbito penal de menores la Consejería de Justicia e Interior y la de Familia y Asuntos Sociales, a través del Instituto Madrileño del Menor y la Familia; lo cual dificultaba la coordinación y generaba duplicidades innecesarias con mayores gastos asociados¹⁵³.

Algunas de las funciones de la Agencia son¹⁵⁴:

- a) Representación de la Comunidad de Madrid, como entidad pública de reforma de menores, en todos los actos derivados del ejercicio de la Ley Orgánica 5/2000.

¹⁵⁰ Casas, 2008.

¹⁵¹ Prada, 2008.

¹⁵² Redondo, 2008.

¹⁵³ Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid, 2004.

¹⁵⁴ Ibid.

- b) Ejecución de las medidas privativas y no privativas de libertad, así como las medidas cautelares y aquellas impuestas a los menores en los casos de suspensión de la ejecución del fallo.
- c) Intervención, a través de los Equipos Técnicos, en los procedimientos judiciales de declaración de responsabilidad penal de los menores; en especial, la emisión de informes sobre menores denunciados para la Fiscalía y Juzgados de Menores, así como el asesoramiento a estos órganos, desde la perspectiva de la situación global del menor, durante el proceso judicial.
- d) Emisión de aquellos informes que estime conveniente en el ámbito de sus competencias y supervisión de los programas que elaboren los centros, equipos de medio abierto o profesional designados para la ejecución de las medidas.
- e) Promover la realización de las reparaciones extrajudiciales solicitadas por la Fiscalía de Menores, así como el desarrollo de las competencias de mediación entre víctima e infractor.
- f) La cooperación y coordinación con los distintos Organismos Públicos de la Comunidad de Madrid, Entes Locales y otras Comunidades Autónomas, así como con entidades privadas, en materia de prevención de conductas y atención a menores infractores.
- g) Establecimiento de la normativa interna de los centros de internamiento dependientes de la Agencia, así como la organización de la seguridad exterior e interior de los centros donde se cumplan las medidas impuestas al menor infractor.
- h) La atribución del ejercicio de la potestad disciplinaria en los centros propios y colaboradores.

- i) El ejercicio de las facultades administrativas de dirección, inspección, supervisión, y control de los Centros y Servicios dependientes de la Agencia.
- j) Realización de acciones de formación para los empleados públicos y asociaciones que desarrollen su trabajo con menores infractores, así como la realización de los estudios e investigaciones sobre temas de interés general. A tal efecto, la Agencia podrá suscribir los correspondientes convenios de colaboración con otras Administraciones Públicas y Entidades que se estime conveniente.
- k) Garantizar, en coordinación con la Consejería competente en materia de sanidad, las actuaciones necesarias en orden a prestar asistencia sanitaria integral, incluida la salud mental, a la prevención, curación y rehabilitación del menor.
- l) Garantizar, en coordinación con la Consejería competente en materia de educación, las actuaciones necesarias para prestar la asistencia escolar, formativa y de ocio.
- m) Velar porque el personal profesional que intervenga en la atención socioeducativa sea el idóneo para el desempeño de estas funciones.

Como se puede observar, esta Agencia regula los aspectos referentes a la dirección y supervisión de los Centros y Servicios dependientes de ella así como sus programas; la coordinación con otras instituciones; la disciplina interna y la seguridad externa de los centros; la formación de los empleados públicos y asociaciones; la suscripción de convenios con administraciones públicas y entidades encargadas de la asistencia sanitaria, de salud y socioeducativas, entre otros.

La Agencia está conformada por un Consejo de administración, el Presidente, el Director-Gerente y la Comisión Técnica de Asesoramiento. Esta última es el órgano de asesoramiento y reflexión de los equipos técnicos implicados en la rehabilitación del menor. La comisión se reúne al menos trimestralmente.

Las funciones de la comisión son realizar el seguimiento técnico del desarrollo y ejecución de los programas y actuaciones encaminados a conseguir la reeducación y reinserción de los menores y jóvenes infractores y la elaboración de un informe anual de evaluación en relación con la situación de los menores y jóvenes infractores de la Comunidad de Madrid.

Esta comisión está compuesta por¹⁵⁵:

- a) El Presidente, que será designado por el Presidente del Consejo de Administración de la Agencia.
- b) El Secretario, que será un técnico de la Agencia designado por la Dirección-Gerencia de la misma.
- c) Un representante de la Consejería competente en materia de Sanidad.
- d) Un representante de la Consejería competente en materia de Educación.
- e) Un representante designado por la Oficina del Defensor del Menor.
- f) Un representante designado por el Instituto Madrileño del Menor y la Familia.
- g) Un representante designado por la Consejería competente en materia de Empleo.
- h) Un representante de asociaciones, fundaciones, entidades de iniciativa social sin ánimo de lucro, que tengan entre sus fines la reeducación y reinserción de los menores y jóvenes infractores.
- i) Un miembro de los Equipos Técnicos de Asesoramiento.
- j) Un representante de los municipios de la Comunidad de Madrid propuesto por la Federación Madrileña de Municipios.
- k) Dos vocales propuestos por el Presidente del Consejo de Administración de la Agencia, siendo profesionales de reconocido prestigio especializados en la reeducación y la reinserción de menores y jóvenes infractores.

La Agencia funciona en base a licitaciones de los diversos servicios, por ejemplo, actividades socio-deportivas, talleres, vigilancia, limpieza, alimentación, asistencia sanitaria, obras de acondicionamiento de los centros, educación, etc. Cada uno de estos contratos determina los contenidos de los servicios a prestar, la dependencia de los trabajadores, actitudes del personal, la dirección y coordinación de trabajos, la funciones del coordinador responsable del servicio, los

¹⁵⁵ Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid, 2005.

medios materiales que debe aportar el contratista, el precio, entre otros (ver anexo 1 con un ejemplo de contrato).

A continuación se presenta un ejemplo de centro cerrado y semiabierto para jóvenes en la Comunidad de Madrid:

Tabla 19 Ejemplo: Centro de menores “Teresa de Calcuta”

Régimen	Cerrado/Semi-abierto/Régimen Terapéutico.	
Gestión	Agencia de la Comunidad de Madrid para la Reeducación y Reinserción del Menor Infractor.	
Administración	Asociación para la Gestión de la Integración Social (GINSO).	
Plazas	123 en régimen cerrado y semiabierto, 10 en régimen terapéutico (está en proceso de ampliación).	
Modalidad	Mixto.	

Infraestructura	Construcción encargada a Ginso (en proceso de ampliación).	
	Instalaciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Habitaciones individuales • Espacio para talleres • Aula • Lavandería • Cocina • Zona de cámaras frigoríficas • Bodega • Sala de enfermería • Salas de clases y talleres • Gimnasio techada y al aire libre • Baños • Comedores
Seguridad	Se utilizan cámaras de vigilancia y medidas mínimas de seguridad externa.	
Recurso humano	Profesional.	<ul style="list-style-type: none"> • 107 educadores • 11 tutores • 16 directores y coordinadores de área • 4 psicólogos • 4 trabajadores sociales • 3 juristas • 1 psiquiatra • 2 médicos • 9 administrativos
	Mantenimiento doméstico.	<ul style="list-style-type: none"> • 63 personas encargadas de mantenimiento y otros servicios (celadores, lavandería, etc.)

<p>Oferta programática</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A través del Centro Regional de Enseñanzas Integradas Sagrado Corazón de Jesús (CREI), se imparte: enseñanza básica, talleres profesionales (manualidades, cerámica artística, pintura artística, modelismo, percusión, teatro, ajedrez e informática), educación básica para adultos, español para inmigrantes, educación post obligatoria, programa de aula mentor, actividades deportivas y de tiempo libre y talleres prelaborales. • Los tratamientos corresponden a aquellos que se detallan en el punto 4.2
-----------------------------------	---

Fuente: GINSO, 2008 (elaboración propia).

b. La intervención educativo-formativa en los centros privativos de libertad para menores infractores (Comunidad de Madrid)

La Agencia de la Comunidad de Madrid, diseñó un instrumento de referencia para la intervención que se realiza en los centros de internamiento. El objetivo primordial de dicha intervención es favorecer el proceso de reinserción del joven, para lo cual se prioriza lo preventivo por sobre lo punitivo.

Los centros de internamiento son quienes ejecutan la oferta de intervención y al mismo tiempo deben velar por el cumplimiento de la medida judicial. De esta manera deben ofrecer un amplio catastro de prestaciones, que permitan lograr los siguientes propósitos¹⁵⁶:

1. Preparación para el medio libre y la integración social.
2. Desarrollo de las capacidades y de la personalidad.
3. Formación en valores democráticos, tales como la tolerancia, la resolución pacífica de conflictos y el respeto de las libertades y derechos fundamentales.
4. Formación para la paz y la cohesión social.

¹⁵⁶ Agencia para la Reeducación y Reinserción del Menor Infractor, 2008.

5. El desarrollo de las propias capacidades y la creatividad.
6. Formación de la interculturalidad como elemento enriquecedor.
7. Adquisición de hábitos intelectuales y herramientas de trabajo.
8. Capacitación para el desarrollo de actividades profesionales.

Para lograr los fines mencionados, se requiere de una sólida orientación metodológica basada en fundamentos pedagógicos que orientan la intervención, tales como¹⁵⁷:

- La rutina diaria debe ser lo más normalizada posible, es decir, ser similar a la vida diaria de un joven en el medio libre.
- Los profesionales y técnicos que trabajen con estos jóvenes deben ser especialistas en el área.
- Las actividades deben orientarse a potenciar la autoestima y el sentido de auto eficacia del joven.
- El clima institucional debe promover la seguridad y la confianza.
- La rutina diaria debe estar altamente estructurada en torno a la actividad física y mental constante.
- La normativa debe ser clara, para que los jóvenes aprendan a anteponerse a las consecuencias de sus actos y de esta manera se desarrolle el sentido de la responsabilidad.
- Tanto en el área formativa, como de desarrollo personal, las actividades deben orientarse a restablecer aquellas áreas dañadas en el joven.
- El diseño del plan de intervención es de carácter individual y debe contar con la activa participación del joven.

¹⁵⁷ Ibid.

El centro debe además elaborar los informes técnicos e informar periódicamente al juez, movilizar la red social del joven, desarrollar la incorporación de su familia y derivar de manera asistida y coordinada con los servicios de Libertad Vigilada al joven al medio libre.

El programa de intervención general se divide en 8 tipos de actividades. Además, el joven cuenta con intervenciones individuales y tutorías para el diseño y seguimiento del plan de acción, en el cual participa todo el equipo y demora en promedio 20 días. Durante este período el joven pasa por una serie de evaluaciones interdisciplinarias, cuyo objetivo es establecer el perfil y las intervenciones necesarias para su adecuada rehabilitación y reinserción.

1. **Actividades escolares:** La educación escolar está a cargo del Centro regional de enseñanzas integradas “Sagrado Corazón de Jesús” (CREI). En el año 2005 se firmó un convenio entre la Consejería de Justicia e Interior y la Consejería de Educación, para asegurar a los jóvenes internos la realización de estudios durante el período de reclusión. De esta manera, los centros de ejecución de medidas judiciales, cuentan con profesorado de la Consejería de Educación que se desempeña en aulas dispuestas en todos los centros.

Los programas de enseñanza que se imparten a través del CREI son los siguientes:

- a. **Enseñanza obligatoria para menores de 16 años:** Se imparte durante la mañana entre las 8:45 hrs. y las 13:45 hrs., con un descanso de 20 minutos. La enseñanza incorpora las adaptaciones curriculares necesarias.
- b. **Educación de adultos:** Se dirige a los internos que por su edad no corresponden al sistema de educación secundaria obligatoria. El objetivo es obtener la nivelación de estudios y la graduación de la enseñanza secundaria. Se imparte en el mismo horario que la modalidad anterior.
- c. **Español para inmigrantes:** Está orientado para jóvenes inmigrantes que desconocen o tienen carencias respecto del manejo del idioma español.
- d. **Programa Mentor:** Formación abierta y a distancia a través del computador para mayores de 18 años.

- e. **Apoyo y refuerzo escolar:** Para jóvenes con necesidades educativas especiales o que requieran preparación para pruebas específicas.
 - f. **Educación post-obligatoria:** Enseñanza de Bachillerato a distancia para jóvenes que hayan finalizado la educación secundaria.
2. **Actividades de formación profesional:** Los centros cuentan con talleres prelaborales que preparan a los jóvenes para el mundo laboral.

Tipos de talleres: Viveros y jardines, carpintería, mantenimiento básico de edificios, montador de equipos electrónicos, diseño gráfico, hotelería, entre otros.

Los talleres se imparten en horario de mañana, están dirigidos a mayores de 16 años y se orientan a las aptitudes y competencias del joven.

3. **Actividades de desarrollo personal y competencia social:** Estos programas se llevan a cabo en todos los centros y tienen como objetivo desarrollar habilidades sociales, facilitar el autoconocimiento, mejorar la autoestima, potenciar la autonomía y desarrollar la comunicación, fomentar la reflexión, promover actitudes positivas, entregar herramientas de resolución de problemas, mejorar el autocontrol, etc. Tienen una frecuencia mínima de tres veces por semana, con una duración de una hora y media por cada sesión.

Dentro de los principales temas de estas actividades se destacan los siguientes:

- Educación de valores.
- Habilidades sociales.
- Desarrollo personal.
- Educación para el consumo.
- Educación medioambiental.
- Sentido de identidad.

- Educación vial.
- Prevención del consumo de drogas.
- Educación para la salud.

Además, los centros realizan programas de intervención específica para perfiles especiales, los cuales se explican más adelante en el punto 9.

4. **Actividades socio-culturales y ocupacionales:** Son de carácter recreativo, artístico y lúdico, su objetivo es desarrollar la creatividad, la autoestima, la personalidad y el manejo del tiempo libre. Al mismo tiempo, estas actividades fomentan hábitos, tales como, la adquisición de valores democráticos, la cooperación, el trabajo y permiten descubrir habilidades personales. Los talleres se llevan a cabo durante las tardes, los fines de semana y festivos, tienen una duración mínima de cuatro horas semanales y son impartidos por los educadores o instructores de taller. Dentro de estas actividades se destacan la biblioteca, música, teatro, talleres (encuadernación, cerámica, informática, prensa, video-forum, etc.) y ocio dirigido (juegos de mesa, deportes alternativos, etc.).
5. **Actividades de educación física y deporte:** Es realizado por personal especializado y busca objetivos tales como: fomento de la salud, incorporación de normas, desarrollo de habilidades físico-motoras y liberación de tensiones. Dentro de estas actividades destacan las siguientes: fútbol, voleibol, básquetbol, etc.
6. **Actividades de formación y orientación laboral:** Esta actividad se orienta a jóvenes mayores de 16 años interesados en la búsqueda de empleo. Se busca aproximar al menor al medio laboral, entrenarlo en recursos e instrumentos para la búsqueda de empleo y generar información que les permita conocer su perfil socio-ocupacional.
7. **Actividades de la vida cotidiana:** Se busca generar una rutina estructurada que fomente la higiene, el orden, la salud, la puntualidad, el respeto y todas aquellas conductas que faciliten la convivencia. Para esto se llevan a cabo las siguientes actividades:
 - Aseo personal.
 - Cuidado del vestuario.
 - Promoción de modales en el comedor.

- Toma ordenada de medicamentos cuando se requiera.
- Adquisición de conductas adaptativas socialmente.
- Limpieza del espacio personal y colaboración en labores de aseo.

8. **Actividades para la participación y representación de los menores:** Esta actividad se denomina asamblea, se realiza con frecuencia quincenal y en ella, los jóvenes reflexionan y debaten sobre su grupo de convivencia y el centro en que se encuentran. Para esto, los jóvenes eligen a un delegado de grupo de convivencia y a un delegado general del centro. Éstos deben recoger las peticiones, quejas, y sugerencias respecto de las normas, las prestaciones, las actividades, el comportamiento y cualquier otra iniciativa cultural o social. Los objetivos que busca esta actividad son generar un sentido de cohesión social, fomentar el respeto, la escucha activa, promover la convivencia pacífica y potenciar la capacidad de reflexión.

9. **Intervenciones específicas:** La Agencia para la Reeducción y Reinserción del Menor Infractor de Madrid está desarrollando una oferta específica y diferenciada por perfiles delictuales. De esta manera, se logra intervenir en las causas subyacentes a la conducta delictual y disminuir la reincidencia. Los programas que se ejecutan actualmente son los siguientes:

- Agresividad y violencia: Para jóvenes que han cometido delitos violentos o que presentan conductas antisociales.
- Agresiones sexuales: Para jóvenes que han cometido delitos sexuales.
- Consumo abusivo de drogas: Para jóvenes con consumo de sustancias.
- Violencia intrafamiliar: Para jóvenes que fueron condenados por delitos de violencia dentro de la familia.

De estos programas, los siguientes están documentados y disponibles:

9.1 Programa de intervención por maltrato familiar ascendente

Este programa se llevó a cabo primeramente en el centro “El Laurel”, el cual se especializó en estos delitos, entregando una intervención diferenciada que respondiera al perfil de estos jóvenes. El enfoque es psico-socio-educativo, con una importante intervención en el ámbito familiar. Los ejes de intervención son básicamente el desarrollo de la empatía y de la capacidad autocrítica. El consumo de drogas, al ser altamente prevalente en estos menores, también es tratado de manera especial. El trabajo con la familia se desarrolla a través de su participación activa y realizando acompañamiento terapéutico durante las visitas y salidas. Las intervenciones son individuales, grupales (talleres de habilidades sociales) y apoyo a adultos, donde se desarrollan las habilidades parentales de los adultos significativos del joven.

7. Programa de intervención para delincuentes sexuales

En España se realizan intervenciones terapéuticas con delincuentes sexuales desde el año 1996. Garrido y Beneyto diseñaron un tratamiento psicológico especial para esta población, el cual ha sido adaptado por las diferentes instituciones penitenciarias. A continuación, se presentan los principales contenidos de la intervención. Sin embargo, no existe disponibilidad de la versión adaptada para adolescentes, lo que se expone es la información presentada por el Dr. Santiago Redondo en el I Congreso Internacional de Responsabilidad Penal de Menores de Madrid.

Los objetivos de las intervenciones en agresores sexuales, se orientan a la disminución de la reincidencia, a la reducción de las distorsiones cognitivas y a la mejora de la comunicación interpersonal. Para esto, se realiza una intervención que tiene una duración aproximada de dos años, en dinámicas grupales de aproximadamente tres horas semanales.

El tratamiento contempla:

- Entrenamiento en relajación.
- Toma de conciencia: Trabajo fundamentalmente sobre las distorsiones cognitivas, incorporando la historia personal, la conciencia emocional, los comportamientos violentos y los mecanismos de defensa.
- Toma de control: Se busca que el sujeto mejore su capacidad de control conductual; para esto se trabaja la empatía con la víctima, la prevención de recaídas, educación sexual, etc.

La experiencia de la comunidad de Madrid ha sido pionera en cuanto a integración socio-laboral e intervención educativa en las comunidades y centros, generando convenios con asociaciones empresariales y ayuntamientos, y la creación de centros especializados e iniciativas de colaboración con universidades.

Referencias

- Agencia para la Reeducción y Reinserción del Menor Infractor. (2008). *La intervención educativo-formativa en los centros de internamiento para la ejecución de medidas judiciales de la Comunidad de Madrid*. Vicepresidencia Segunda y Consejería de Justicia y Administraciones Públicas. Comunidad de Madrid.
- Bernuz, M. J., (2005). Justicia de menores española y nuevas tendencias penales: la regulación del núcleo duro de la delincuencia juvenil. *Revista Electrónica de Ciencia Penal y Criminología*, 07-12. Disponible en: criminet.ugr.es/recpc/07/recpc07-12.pdf.
- Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid (14 de diciembre de 2004). *Ley 3/2004, de 10 de diciembre, de creación de la Agencia de la Comunidad de Madrid para la Reeducción y Reinserción del Menor Infractor*. Servicio de Coordinación Legislativa y Relaciones Institucionales. Subdirección General del Régimen Jurídico y Desarrollo Normativo. S.G.T. de Vicepresidencia Primera y Portavocía del Gobierno.
- Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid (8 de junio de 2005). *Decreto 48/2005, de 2 de junio, por el que se regulan las funciones, composición y funcionamiento de la Comisión Técnica de Asesoramiento de la Agencia de la Comunidad de Madrid para la Reeducción y Reinserción del Menor Infractor*. Servicio de Coordinación Legislativa y Relaciones Institucionales. Subdirección General del Régimen Jurídico y Desarrollo Normativo. S.G.T. de Vicepresidencia Primera y Portavocía del Gobierno.
- Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid (12 de enero, 2009). *Resolución de 23 de diciembre de 2008, de la Directora-Gerente, por la que se hace pública convocatoria por procedimiento abierto, con pluralidad de criterios, para la adjudicación del contrato administrativo especial de: Servicio de atención auxiliar al menor en las residencias de menores de Alcorcón, "El Arce Rojo", Parla, Alcalá de Henares, Móstoles, Leganés, Vista Alegre y "Las Azaleas"*. Consejería de Familia y Asuntos Sociales. Organismo Autónomo Instituto Madrileño del Menor y la Familia.
- Boletín Oficial del Estado Nº 11 (13 de enero, 2000). *Ley Orgánica 5/2000 reguladora de la responsabilidad penal de los menores*. Madrid.

- Boletín Oficial del Estado Nº 209 (30 de agosto, 2004). *Real Decreto 1774/2004, de 30 de julio, por el que se aprueba el Reglamento de la Ley Orgánica 5/2000, de 12 de enero, reguladora de la responsabilidad penal de los menores*. Madrid.
- Boletín Oficial del Estado Nº 290 (5 de diciembre, 2006). *Ley Orgánica 8/2006, de 4 de diciembre, por la cual se modifica la Ley Orgánica 5/2000, de 12 de enero, reguladora de la responsabilidad penal de los menores*. Madrid.
- Casas, J. M. (12 y 13 de febrero de 2008). *Presentación de Excmo. Sr. D. Javier M^º Casas Estevez. Primer Congreso Internacional de Responsabilidad Penal de Menores. Hacia un modelo compartido de reeducación y reinserción en el ámbito Europeo*. Madrid.
- De la Cuesta, J.L., Blanco, I. (2006). El enjuiciamiento de menores y jóvenes infractores en España. *Revista Electrónica de la Asociación Internacional de Derecho Penal*. Disponible en: <http://www.penal.org/pdf/ReAIDP2006/MenoresJLCIB.pdf>.
- Dirección de ejecución penal. (2005). *La justicia juvenil en la Comunidad Autónoma del País Vasco, Plan para la ejecución de medidas 2004-2007*. Departamento de justicia, empleo y seguridad social. Gobierno Vasco. Disponible en: <http://maspub.bizkaia.net/Home2/Archivos/DPTO3/Temas/Ponencia%20de%20Patxi%20Lopez%20Cabello.pdf>
- Dirección de ejecución penal. (2006). *Memoria del servicio de Justicia Juvenil del Departamento de justicia, empleo y seguridad social del Gobierno Vasco*. Departamento de justicia, empleo y seguridad social. Gobierno Vasco. Disponible en: http://www.juslan.ejgv.euskadi.net/r45-19243/es/contenidos/informacion/justicia_juvenil/es_6169/justicia_juvenil.html
- Molina, F. & Alberola, R. (1996). ¿Un sistema con vocación de reforma?: La Ley de Responsabilidad Penal de los Menores. *Revista Española de Investigación Criminológica*, 4. Centro de Investigación en Criminología. Universidad de Castilla, La Mancha.
- Montero, T. (2008). *Justicia penal juvenil versus derecho penitenciario*. En: X Encuentro de SOAJP, Zaragoza, 6-8 de noviembre de 2008. Disponible en:

http://www.icasal.com/pdf/ENCUENTRO_SOAJPS/Comunicaciones/JUSTICIA%20PENAL%20JUVENIL%20VERSUS%20DERECHO%20PENITENCIARIO.pdf

- Ortiz, A. (2004). *La justicia juvenil en España: Aspectos prácticos más relevantes del menor privado de libertad*. Resumen Ponencia presentada en la 1ª Conferencia Internacional de Justicia Juvenil "Justicia Juvenil y Prevención de la Delincuencia Juvenil en un Mundo Globalizado." Salamanca 2004.
- Prada, A. (12 y 13 de febrero de 2008). *Palabras de Excmo. Sr. D. Alfredo Prada Presa. Primer Congreso Internacional de Responsabilidad Penal de Menores. Hacia un modelo compartido de reeducación y reinserción en el ámbito Europeo*. Madrid.
- Redondo, S. (2008). *Tratamiento psicológico de los delincuentes sexuales*. Hacia un modo compartido de reeducación y reinserción en el ámbito europeo. I Congreso Internacional de Responsabilidad Penal de Menores. 12 y 13 de febrero de 2008. Madrid.
- Vázquez, O., Martínez, J., Gaete, G., Cortés J., Molina, A. & Estrada, F. (2005). *Justicia juvenil: modalidades socio-educativas experiencias internacionales y nacionales*. Corporación Opción. Santiago, Chile.

Principales sitios web revisados:

- Comunidad de Madrid: www.madrid.org
- Gobierno País Vasco: <http://www.ejgv.euskadi.net/r53-2283/es/>
- Observatorio Internacional de Justicia Juvenil: <http://www.oijj.org/home.php>
- Asociación para la Gestión de la Integración Social (GINSO): http://www.ginso.org/centros_6.html

ANEXO 1 ¹⁵⁸

PLIEGO DE PRESCRIPCIONES TECNICAS QUE HA DE REGIR EL CONTRATO ADMINISTRATIVO ESPECIAL DENOMINADO “SERVICIO DE ATENCIÓN AUXILIAR AL MENOR EN LAS RESIDENCIAS DE MENORES: ALCORCON, EL ARCE ROJO, PARLA, ALCALA DE HENARES, MOSTOLES, LEGANES, VISTA ALEGRE Y LAS AZALEAS.

=====

I. CARACTERISTICAS TECNICAS DE LOS TRABAJOS.

Los trabajos contemplados en este Pliego de Prescripciones Técnicas consisten en la realización del Servicio de Atención Auxiliar al Menor en las Residencias Infantiles de: Alcorcon, El Arce Rojo, Parla, Alcalá de Henares, Mostoles, Leganes, Vista Alegre y Las Azaleas, dependientes del Instituto Madrileño del Menor y la Familia -en adelante el IMMF-

1) Lugar de Prestación del Servicio

El servicio se prestará en los siguientes Centros:

- Residencia “ ALCORCON” sita en Avda. De las Flores, 1-2 (Urb. Los Castillos) 28925 Alcorcón
- Residencia “EL ARCE ROJO” sita en C/ Navarra, 23-25 (Urb. Parque Polvoranca) 28940 Fuenlabrada
- Residencia “PARLA” sita en C/ Venecia, 22 (Urb. Las Villas de Parla) 28980 Parla
- Residencia “ALCALA DE HENARES” sita en C/ Fernando de Flandes,16-18. 28804 Alcalá de Henares.
- Residencia “MOSTOLES” sita en Camino Carrasquillas,16-18 y 20. 28935 Mostoles
- Residencia “LEGANES” sita en C/ Maestro, 21. 28914 Leganés

¹⁵⁸ Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid, 2009.

- Residencia "VISTA ALEGRE" sita en C/ General Ricardos, 177. 28043 Madrid
- Residencia "LAS AZALEAS" sita en C/ Prado de las Azaleas,3 (Urb. Prado Rosales) 28770 Colmenar Viejo

2) Número de horas de prestación del servicio

El número de horas de prestación del servicio será de 36.436,50 , que se distribuyen como sigue :

a) Residencia Alcorcon - 19'5 horas los días laborables de lunes a viernes y - 7'5 horas los sábados, domingos y festivos.

Residencia Arce Rojo - 19'5 horas los días laborables de lunes a viernes y - 7'5 horas los sábados, domingos y festivos.

Residencia Parla -19'5 horas los días laborables de lunes a viernes y - 7'5 horas los sábados, domingos y festivos.

Residencia A.Henares -19'5 horas los días laborables de lunes a viernes y - 7'5 horas los sábados, domingos y festivos.

Residencia Mostoles -19'5 horas los días laborables de lunes a viernes y - 7'5 horas los sábados, domingos y festivos.

Residencia Leganés - 56 horas los días laborables de lunes a viernes y - 28 horas los sábados, domingos y festivos.

Residencia V. Alegre - 14 horas los días laborables de lunes a viernes y - 7'5 horas los sábados, domingos y festivos.

b) Además del número de horas anterior, en los períodos lectivos de lunes a viernes laborables:

-Residencia Parla: 6 horas/día

-Residencias El Arce Rojo y Mostoles: 3 horas/día

- Residencias Alcorcón y Alcalá de Henares: 2 horas/día

c) Residencia Las Azaleas - 5 horas los días no lectivos del año incluidos sábados y domingos del período lectivo

- 4 horas los días lectivos del año de lunes a viernes. El horario concreto, que en todo caso tendrá carácter diurno, se determinará por la Dirección de cada Residencia.

3) Contenido de los Servicios a prestar.

El servicio se prestará por medio de “auxiliares de hogar” que desarrollarán las tareas siguientes:

-Limpieza del Centro

-Lavado y planchado de ropa

-Colaborar en el aseo personal de los menores

-Preparación de menús y compra de alimentos

-Proporcionar alimentos a los niños pequeños

-Acompañar a los menores en sus desplazamientos habituales (centros escolares, actividades extraescolares etc.)

Para la prestación de estos servicios los trabajadores dependerán funcionalmente de los Directores de los Centros Residencia, quienes fijarán las prioridades en las actividades a realizar.

En las situaciones en las cuales el auxiliar de hogar está en contacto directo con los niños, mantendrá una actitud educativa y a la vez afectiva, dando continuidad a las directrices que se adopten en cada momento, por la Dirección y el equipo educativo de los centros.

4) Coordinación de los trabajos

Por parte del IMMF, la Dirección de los trabajos se atribuye a la Secretaria General del IMMF, en colaboración con el responsable designado por la empresa adjudicataria para coordinar los trabajos, y cuyas funciones mínimas se fijan en el siguiente apartado de este Pliego.

5) Medios personales

La empresa adjudicataria comunicará a los Directores de los Centros el nombre de la persona responsable del servicio.

El responsable coordinador designando, llevará a cabo los siguientes cometidos:

- Designar al personal destinado en cada uno de los centros de menores, para que sea acorde con las necesidades de éstos.
- Establecer sistemas de coordinación entre los trabajadores asignados a cada centro y la Dirección de las residencias.
- Atender las necesidades de sustitución del personal en situaciones de vacante, ausencia o enfermedad.
- Mantener reuniones con la Dirección de las residencias cuando éstas lo estimen oportuno a fin de lograr una mayor eficacia y adecuación del servicio prestado a los menores.
- Cualesquiera otras funciones de coordinación tendentes a una correcta ejecución del contrato.

El personal será fijo en el servicio durante todo el período de ejecución del contrato y la identidad del mismo, así como los cambios o sustituciones por causas justificadas, deberán ser informados a la Dirección del centro con suficiente antelación. Las ausencias, enfermedades o vacantes que afecten al personal adscrito a la ejecución del contrato deberán ser cubiertas en un plazo máximo de dos horas.

En el supuesto de que no pudiera prestarse el servicio con normalidad, por circunstancias no imputables a la Administración, el adjudicatario deberá poner los medios necesarios para que este se efectúe en el plazo más breve posible, de forma coordinada con la dirección del centro en cuestión. Los gastos extraordinarios que se deriven de esta circunstancia, correrán a cargo del adjudicatario.

Finalmente si el servicio no se llegara a prestar por las razones señaladas no se procederá a su abono.

La empresa deberá contar con el personal necesario para atender las obligaciones derivadas del contrato. En su oferta especificará los medios de que dispone y los efectivos destinados concretamente a este contrato. Todo el personal deberá contar con “carnet de manipulación de alimentos”

Dicho personal dependerá exclusivamente del adjudicatario, por cuanto éste tendrá todos los derechos y deberes inherentes a su condición de empresario en relación con el cumplimiento de las disposiciones vigentes en materia laboral, de seguridad social y de seguridad e higiene en el trabajo, sin que el I.M.M.F. asuma ningún tipo de responsabilidad al respecto. Es por esto por lo que el precio del presente contrato no se verá afectado por las subidas salariales o de otro tipo que pudieran establecerse en los Convenios Colectivos de la Empresa adjudicataria o del Sector.

En caso de accidente o perjuicio de cualquier tipo ocurrido por los operarios con ocasión del ejercicio de sus trabajos, el adjudicatario cumplirá lo dispuesto en las normas vigentes bajo su responsabilidad, sin que esto alcance de modo alguno a la Comunidad de Madrid.

6) Medios materiales a aportar por el contratista

El contratista proveerá a su personal del vestuario adecuado para la realización del servicio.

7) Otras obligaciones del contratista

El contrato se ejecutará con estricta sujeción a los Pliegos de Prescripciones Técnicas y de Cláusulas Administrativas Particulares y de acuerdo con las instrucciones que para su interpretación diera al contratista la Administración.

El contratista será responsable de la correcta ejecución del contrato, así como de las consecuencias que se deduzcan para la Administración o para terceros de las omisiones, errores, métodos inadecuados o conclusiones incorrectas en la ejecución del contrato, de acuerdo con lo estipulado en la Ley 30/2007, de 30 de octubre de Contratos del Sector Público.

No podrá utilizar el nombre del centro de menores en sus relaciones con terceras personas, siendo el responsable directo y único de las obligaciones que contraiga. Serán

por cuenta del adjudicatario todos los gastos derivados del cumplimiento del contrato, ya sean generales, financieros, seguros de transporte, honorarios del personal a su cargo, licencias, anuncios, tasas y todo tipo de impuestos, así como los que puedan originarse o modificarse durante el plazo de vigencia del contrato.

La entidad no podrá realizar ninguna actividad de difusión del objeto del contrato sin previo conocimiento y consentimiento del IIMMF, el cual será dado por el responsable del contrato.

II. PRECIO Y NUMERO DE UNIDADES EN QUE SE DESCOMPONE EL PRESUPUESTO

El precio de la hora se estima en 11'03 + IVA .

El número de unidades en que se descompone el presupuesto es el de 36.436,5 horas, de acuerdo con lo señalado en el apartado I.2, y anexo del presente pliego.

CONFORME: LA JEFA DEL AREA DE CONTRATACIÓN

EL ADJUDICATARIO

Fdo: María Magide Blanco

COMPUTO ANUAL DE HORAS Y DESGLOSE DE PRESUPUESTO

Para el desglose del presupuesto y el cómputo de horas se ha tenido en cuenta que:

En el año 2009 hay:

- 249 días laborales de lunes a viernes
- 104 sábados y domingos
- 12 fiestas (10 nacionales, las otras 2 fiestas nacionales coinciden en sábado no se computan como tales) y 2 locales.
- 178 días lectivos

En el año 2010 hay:

- 249 días laborales de lunes a viernes
- 104 sábados y domingos
- 12 fiestas (10 nacionales, las otras 2 fiestas nacionales coinciden en sábado no se computan como tales) y 2 locales .
- 178 días lectivos

En el año 2011 hay:

- 247 días laborales de lunes a viernes
- 105 sábados y domingos
- 13 fiestas (11 nacionales, la otra fiesta nacional coincide en sábado y no se computa como tal) y 2 locales .
- 178 días lectivos

Total: días laborales días festivos días lectivos

año 2009 249 104+12 178

año 2010 249 104+12 178

año 2011 247 105+13 178

745 días lab. 350 días festivos 534 días lect.

a) jornada horaria residencias:

Alcorcon, El Arce Rojo, Parla, Alcalá de Henares y Mostoles:

- 745 x 19'5 horas x 5 centros 72.637,50

- 350 x 7'5 horas x 5 centros 13.125,00

85.762'50 horas

Leganes:

- 745 x 56 horas x 1 centro 41.720,00

- 350 x 28 horas x 1 centro 9.800,00

Vista Alegre:

- 745 x 14 horas x 1 centro 10.430,00

- 350 x 7'5 horas x 1 centro 2.625,00

13.055,00 horas

Total jornada a): 150.337,50 horas

b) jornada horaria días lectivos residencias:

Parla, El Arce Rojo, Mostoles, Alcorcon y Alcalá de Henares

- 534 días x 6 horas/día x 1 centro 3.204,00

- 534 días x 3 horas/día x 2 centros 3.204,00

- 534 días x 2 horas/día x 2 centros 2.136,00

8.544,00 horas

Total jornada b): 8.544,00 horas

c) jornada horaria residencia:

Las Azaleas:

- 534 días lectivos x 4 horas/día 2.136,00

- 561 días no lectivos x 5 horas/día 2.805,00

4.941,00 horas

Total jornada c): 4.941,00 horas

Total horas 163.822,50 horas x 11,80 € = 1.933.105,50

7% iva 135.317,38

TOTAL PRECIO DE LICITACION 2.068.422,88

Capítulo 7

Modelos de intervención y de gestión en los centros de ejecución de medidas para jóvenes infractores en Inglaterra

Catalina Droppelmann Roepke y Bernardita Williamson Aspillaga.

1. Evolución del sistema de justicia juvenil en Inglaterra

Hasta la década de los 60, la legislación inglesa se inspiraba en el principio relativo a la protección de los niños y jóvenes, conocido como “welfarism” o estado de bienestar. A partir de entonces, y específicamente durante los últimos veinte años, se han desencadenado una serie de reformas legales que han cambiado sustancialmente la forma de legislar sobre los jóvenes infractores de ley en ese país.

En el año 1969 se dictó la Ley de Niños y Adolescentes (The Children and Young Persons Act), la cual tuvo el objetivo de reformar la estructura del sistema juvenil inglés, sin embargo ésta norma nunca llegó a regir por completo. Sólo en el año 1998, el partido Laborista realizó la reforma más importante al sistema de justicia juvenil como una forma de detener el aumento de delitos cometidos por jóvenes.

Para lograr este objetivo, en el año 1998 este partido dictó la Ley sobre el crimen y desórdenes (Crime and Disorder Act). Esta norma modificó radicalmente el sistema de justicia criminal inglés, y particularmente reguló la forma en que son juzgados los jóvenes infractores de ley, reforzando una postura de mayor intervencionismo y responsabilización de los mismos.

Luego, en el año 1999, se promulgó la Ley sobre justicia juvenil y evidencia criminal (The Youth Justice and Criminal Evidence Act), la cual tuvo por objetivo regular el sistema de justicia juvenil, reforzando ciertas instituciones y formalizando algunos procedimientos, como la facultad de derivación de la policía a través de advertencias finales. Adicionalmente, esta norma buscó enfatizar la aplicación de elementos de justicia restaurativa.

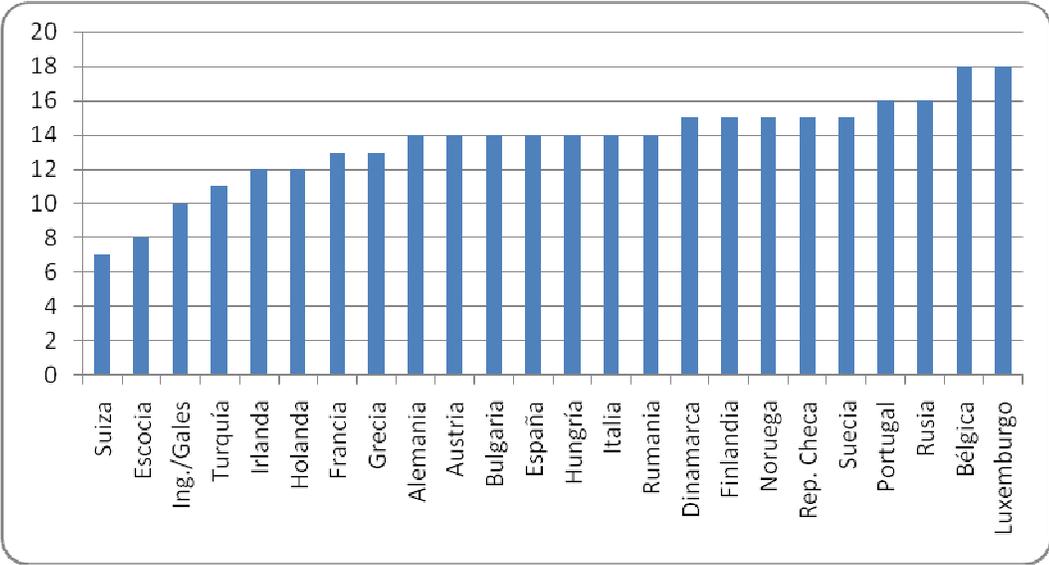
Ambas reformas antes mencionadas lograron separar la respuesta estatal para los niños necesitados de protección de la de los infractores de ley, distanciando así la legislación relativa a la protección de los derechos de la infancia de la respuesta legal correspondiente a la responsabilidad penal juvenil.

1.1 Sistema de justicia juvenil actual

La reforma realizada al sistema inglés en 1998, produjo un cambio profundo respecto de la legislación y de las instituciones responsables de los jóvenes infractores de ley.

En cuanto la edad de imputabilidad, tras la reforma se termina con el sistema que hasta entonces imperaba, el cual establecía que aquellos jóvenes entre 10 y 14 años, se presumían inimputables por lo que podían ser procesados sólo si el órgano persecutor probaba que entendían lo dañino de su actuar. Con esto, hoy en día en Inglaterra son imputables penalmente todos los jóvenes mayores de 10 años, siendo este uno de los límites etarios más bajos de Europa.

Gráfico 9 Edad de la adquisición de la responsabilidad penal en Europa



Fuente: I Congreso Internacional de Responsabilidad Penal en Menores, Comunidad de Madrid.

Por su parte, la reforma realizada introdujo importantes cambios en el desarrollo organizacional en el sistema de justicia juvenil inglés. Las figuras más importantes que fueron creadas son los

Equipos para jóvenes infractores (Youth Offender Team (YOTs), el Consejo de Justicia Juvenil (Youth Justice Board (YJB)) y los Paneles de Justicia Juvenil (Youth Justice Panels), los cuales se describen a continuación.

a. Consejo de Justicia Juvenil (Youth Justice Board (YJB)):

Esta institución es la que supervisa el Sistema de Justicia Juvenil. Está a cargo tanto de la prevención de la conducta delictual, como de la rehabilitación de infractores de ley menores de 18 años. Esta organización no es un departamento público, por lo cual opera independiente del gobierno de turno y responde directamente al “Home Office”. Está compuesto por 12 miembros que son nombrados por el Secretario de Estado (“Home Secretary”) , los cuales deben monitorear la estrategia y representar al Consejo de Justicia Juvenil dentro del Sistema de Justicia Juvenil. Además del Consejo establecido en Londres, existen Consejos Regionales en nueve regiones y en Gales.

Dentro de las principales funciones del Consejo destacan las siguientes:

- Asesorar al Secretario de Estado respecto de las operaciones y estándares del Sistema de Justicia Juvenil.
- Monitorear el desempeño del Sistema de Justicia Juvenil.
- Colocar a los jóvenes que son derivados a condenas privativas de libertad o a la medidas cautelares en el medio cerrado.
- Identificar y promover prácticas efectivas.
- Manejar fondos concursales para apoyar el desarrollo local de buenas prácticas.
- Encargarse de la investigación y de la transmisión de la información.

En abril de 2000, le fue entregada al YJB la responsabilidad de adquirir y/o contratar todas las plazas disponibles para los jóvenes entre 10 y 17 años recluidos por orden de un tribunal. Las razones para ello, tienen relación con brindar una visión estratégica a los recintos de seguridad donde se internan niños y jóvenes, elevar los estándares en la calidad de los centros y satisfacer de mejor manera las necesidades de los jóvenes en prisión, aplicar políticas y ofrecer servicios con el máximo costo efectividad y asegurar una adecuada cobertura geográfica de los centros.

b. Equipos para Jóvenes infractores (Youth Offender Team (YOTs):

Son agencias locales multidisciplinarias que deben cumplir con las tareas asignadas por el plan de justicia juvenil que desarrolla cada comunidad. Cada localidad debe propender a la formación de estos grupos, entre los que debe haber al menos uno de los siguientes profesionales: un trabajador social de los servicios sociales locales, un oficial de libertad condicional, un policía, un funcionario de los servicios de salud y un miembro del comité de educación local. En la actualidad existen 157 Equipos para Jóvenes Infractores (en adelante YOT) a lo largo del país. Dentro de las principales funciones de estos equipos destacan las siguientes:

- **Evaluar:** Identificar las necesidades del joven, de su nivel de riesgo y de sus problemas específicos. Esto se realiza a través de un instrumento especialmente diseñado denominado Asset, el cual permite establecer el tipo de intervención que el joven necesita.
- **Reportes al tribunal:** Se deben realizar reportes en las diferentes etapas del proceso: informes pre-sentenciales, informes para sentencias específicas e informes de derivación.
- **Prevención:** Estos equipos realizan un trabajo específico en prevención a nivel primario y secundario.
- **Rehabilitación:** A través de la evaluación y monitoreo, el equipo debe dar respuesta a las necesidades del joven para su adecuado proceso de rehabilitación y reinserción.
- **Apoyo a víctimas:** Deben asegurarse que la víctima de un delito cometido por un menor, quede satisfecha con el resultado del proceso y que tenga la asesoría y apoyo necesarios para superar la situación traumática.
- **Planificación:** Cada equipo realiza anualmente la planificación de acciones específicas para su localidad.

c. Paneles de Justicia Juvenil (Youth Justice Panels):

Son equipos multidisciplinario que dependen del YOT y están compuesto por tres miembros de la comunidad. Ellos establecen el plan para los jóvenes que son enviados desde el tribunal para el cumplimiento de órdenes de derivación (referral orders).

1.2 El procedimiento en el sistema de Justicia Juvenil de Inglaterra

Cuando un joven entre 10 y 17 años es denunciado a la policía, ésta lo detiene y comienzan a desarrollarse una serie de posibilidades de derivación que se exponen a continuación:

a. Intervención pre-judicial (pre-court): El objetivo de estas intervenciones es evitar el contacto del joven con el Sistema de Justicia Juvenil, ofreciéndole apoyo y ayuda para evitar la conducta antisocial. Estas oportunidades se brindan sólo una única vez y son:

- **Reprimenda:** Si la ofensa es menor, la policía puede decidir no derivarlo al tribunal y darle una “reprimenda” al joven, es decir, advertirlo sobre las posibles consecuencias futuras de su conducta. Esta información queda en la base de datos de la policía y se le informa al apoderado del joven.
- **Advertencia:** En caso de una ofensa algo más seria, la policía contacta al joven con el YOT, quienes realizan una evaluación y un plan para modificar su comportamiento.

b. Medidas para la conducta antisocial: Existen de tres tipos:

- **Contrato de conducta antisocial aceptable:** Lo puede otorgar la policía, la autoridad local o el YOT. Se establece un contrato en que el joven acuerda detener sus patrones antisociales.
- **Orden de conducta antisocial:** En caso que el joven no cumpla con lo anterior, se le otorga esta orden, en la cual se le prohíben determinadas conductas de riesgo.
- **Orden de apoyo individual:** El joven debe asistir a dos sesiones semanales con YOT durante seis meses.

c. Sentencias que se cumplen en libertad: Dentro de estas destacan una serie de sentencias, en distintos niveles de supervisión, pero que no implican la privación de libertad. Estas son:

- **Retiro de cargos absoluto o condicional:** Si el joven se declara culpable, se pueden retirar los cargos porque el delito es menor, o se puede establecer como condición que no se vuelva a cometer otro delito en un período de tiempo determinado.
 - **Multa:** Si el joven es menor de 16 años, la multa debe ser pagada por los padres.
 - **Orden de derivación:** El joven es derivado al Panel de Justicia Juvenil, donde se acuerda reparar el daño causado y hacerse cargo de las causas que desencadenaron la conducta delictual.
 - **Orden de reparación:** El joven debe reparar el daño causado directamente a la víctima o indirectamente a la comunidad.
 - **Orden de Plan de acción:** Es más intensiva, ya que el YOT establece un plan de intervención por tres meses.
 - **Orden de supervisión:** Se establecen una serie de condiciones y el joven debe cumplirlas bajo supervisión por un período de máximo tres años.
 - **Orden de asistencia a un centro:** El joven debe asistir por una cantidad de horas determinadas a un centro de intervención. El objetivo es dar orientación para el manejo del tiempo libre.
 - **Orden de rehabilitación en la comunidad:** Es lo mismo que la orden de supervisión, pero para jóvenes entre 16 y 17 años. Además el joven debe participar de reuniones semanales con el YOT.
- d. **Sentencias privativas de libertad:** En caso que no haya posibilidad de una sentencia en el medio libre, el joven es derivado al medio cerrado, donde hay diferentes tipos de sentencias, que se describen a continuación:
- **Orden de detención y de tratamiento (Sección 90 de la Ley sobre Crimen y Desorden):** Es para jóvenes entre 12 y 17 años y dura entre cuatro meses a dos años. La primera mitad de la sentencia se cumple en el medio cerrado y la segunda mitad en el medio libre.
 - **Detención Durante el tiempo que su Majestad determine (“during her Majesty’s Pleasure”) (Sección 90 de la Ley sobre Crimen y Desorden):** Sólo puede imponerse si un joven ha sido condenado por homicidio, la duración la establece la Corte de la Corona y depende de cuando se considere que el riesgo de reincidencia ha sido reducido a un nivel aceptable.

- **Sección 91 de la Ley sobre Crimen y Orden:** Se utiliza para los delitos más graves, a excepción del homicidio, que en el sistema adulto arriesgarían condenas de más de 14 años. El cumplimiento completo se realiza en el medio cerrado y después se da un período de supervisión en el medio libre.
- **Detención por seguridad pública:** Se impone cuando la corte establece que el joven representa un riesgo grave para otros.
- **Extensión de la condena para delitos violentos o sexuales:** Esta sentencia alarga la duración de la supervisión en el medio libre. Se otorga cuando se establece un real riesgo para la sociedad.

2. Tipos de centros y sistemas de gestión

a. Antecedentes

Como ya se mencionó, la localización de los centros y la supervisión de su funcionamiento conforme a estándares adecuados para la población atendida le fue entregada al YJB en 2000. El YJB impulsó una estrategia de desarrollo, cuya última versión abarca los planes para el período 2005/06 a 2007/08¹⁵⁹.

En esta planificación se definió un contexto general para la política penitenciaria de los jóvenes y ciertos principios rectores de la actividad. En este sentido, en cuanto al contexto, se debe tener en cuenta que existe consenso hoy en día respecto de que los jóvenes privados de libertad tienen derecho a recibir servicios por parte del Estado al mismo nivel que los niños y jóvenes que viven en la comunidad. Esta tendencia orientada a evitar la discriminación ha quedado en evidencia tanto en sentencias judiciales como en decisiones administrativas que han dispuesto que la responsabilidad de la atención de salud de la población privada de libertad ha sido transferida desde el Servicio de Prisiones (HM Prison Service) a los prestadores generales de salud primaria, y los servicios educacionales han sido transferidos al Departamento de Educación (Department of Education and Skills) y al Consejo de Aprendizaje y habilidades (Learning and Skills Council).

Por otra parte, los principios que subyacen la actividad del YJB en esta materia son:

¹⁵⁹ Strategy for the Secure Estate for Children and Young People, Plans for 2005/06 to 2007/08, Youth Justice Board.

- La privación de libertad es el último recurso: Como contrapartida y para concretar este principio, se han desarrollado una serie de penas alternativas lo suficientemente confiables como para aplicar una racionalización efectiva de la cárcel.
- El castigo, en las penas privativas de libertad, consisten en la pérdida misma de éste derecho y por lo tanto, el régimen de reclusión no debe ser gratuitamente punitivo. Las medidas restrictivas de derechos de los internos deben ser proporcionales a riesgos demostrables de daño a sí mismos o a otros.
- Los establecimientos de seguridad, en cualquier forma que adopten, son siempre escasos y caros y los cambios en su estructura, servicios o estándares son siempre una tarea lenta.
- El tipo de intervenciones que se provee en recintos o establecimientos de seguridad deben estar basados en lo que la investigación dice ser efectivo en la prevención del delito y la reincidencia por parte de los jóvenes.
- Los derechos de los niños y jóvenes privados de libertad deben ser estrictamente observados.

b. Descripción de los Centros

Luego de que un joven infractor de ley ha sido condenado a una pena privativa de libertad, el Equipo de Colocaciones del Consejo de Justicia Juvenil es el encargado de decidir en qué tipo de establecimiento debe residir el joven mientras dura su condena.

En Inglaterra hay tres tipos de centros privativos de libertad para adolescentes infractores de ley que se presentan en la siguiente tabla, que en su conjunto se denominan establecimientos de seguridad (*secure estate*):

Tabla 20
Cantidad y cupos de los centros privativos de
libertad para jóvenes infractores de ley en Inglaterra

Centros	Cantidad	Cupos
Centros seguros de entrenamiento (Secure training centers (STCs))	4	301
Casas seguras para adolescentes (Secure children`s homes)	14	218
Instituciones de infractores adolescentes (YOIs)	17	2.951
TOTAL	35	3.470

Fuente: Elaborado en base a datos de la Youth Justice Board (abril 2008)

Del cuadro anterior es posible inferir que los Instituciones de infractores adolescentes albergan alrededor 85% de la población penal juvenil, mientras que los Centros seguros de entrenamiento el 9% y las Casas seguras para adolescentes el 6%.

En cuanto a su administración, las Instituciones de infractores adolescentes (YOIs) y las Casas seguras para adolescentes pueden ser administradas tanto por el Estado como por el sector privado. Por su parte, los Centros seguros de entrenamiento, son administrados sólo por operadores privados.

Desde el año 2000, todos los centros que son administrados por privados están bajo la supervisión del Consejo de Justicia Juvenil (YJB). Este Consejo es responsable de fijar todos los estándares que permiten certificar la seguridad de estos centros. Adicionalmente, este consejo debe monitorear que cada establecimiento cumpla con los Estándares Nacionales para los Servicios de Justicia Juvenil (National Standards for Youth Justice Services). Estos últimos, son estándares que fijan los niveles mínimos de los servicios ofrecidos por quienes trabajan en el sistema de justicia juvenil y son establecidos por el Secretario de Estado quien es asesorado por el Consejo de Justicia Juvenil.

A continuación se describe la gestión y las características principales de cada tipo de centro.

a) Centros seguros de entrenamiento (Secure training centers (STCs))

Son centros destinados a la población infractora juvenil hasta 17 años. Son administrados por operadores privados, bajo la supervisión del Consejo de Justicia Juvenil, quien debe fijar todos los requerimientos operacionales necesarios para el correcto funcionamiento de éstos.

En general, la proporción entre personal del centro y jóvenes infractores que se mantiene en este tipo de centros es de 3:8.

Por su parte, el contrato con el Consejo de Justicia Juvenil establece que todo el personal debe realizar un programa de entrenamiento que tiene una duración de 9 semanas.

Estos establecimientos proveen a los jóvenes infractores de un ambiente seguro en el cual ellos pueden participar en programas de educación y ser rehabilitados. Es así como, el régimen en los Centros seguros de entrenamiento (STCs) es esencialmente constructivo y focalizado en la educación de los jóvenes que residen en ellos. Además, se proveen programas ajustados a las necesidades individuales de los jóvenes, con el objetivo de que estos no reincidan en el futuro.

Adicionalmente, con el objetivo de facilitar la reinserción de los jóvenes cuando son puestos en libertad, estos centros poseen un equipo de personas que trabajan en establecer y fomentar redes de apoyo con la comunidad. Es así como se crean más y mejores oportunidades de educación y de empleo, cuando el joven sale del establecimiento penitenciario.

b) Casas seguras para adolescentes (secure children's homes)

Son centros que generalmente reciben a menores que tienen entre 12 y 14 años, a mujeres hasta 16 años y a hombres de 15 o 16 años que en su evaluación han sido considerados vulnerables.

Estos centros están diseñados para atender las necesidades específicas, físicas, emocionales y conductuales de los infractores. Debido a esto, deben mantener una mayor proporción entre el personal y los jóvenes que en los demás centros. Adicionalmente son de menor tamaño y poseen entre 3 y 34 cupos.

En cuanto a su administración, las casas seguras para adolescentes pueden ser dirigidas por ambos tipos de sistemas, es decir, tanto por autoridades locales de los departamentos de servicios sociales como por compañías privadas, supervisadas por el Departamento de Salud y de Educación.

c) Instituciones de infractores adolescentes (YOIs)

Albergan a jóvenes entre 15 y 21 años, pero existen unidades independientes para los menores de 18, los cuales están bajo la responsabilidad del Consejo de Justicia Juvenil. Alrededor del 85% de los jóvenes infractores residen en este tipo de centros.

En general, en estos centros es más difícil atender a las necesidades individuales de los menores, debido a que en ellos reside un número mayor de personas y además se mantiene una proporción menor que en los otros centros entre el personal y los jóvenes infractores (la tasa es de 3 a 6 oficiales por ala). En general, estos centros son considerados menos adecuados para aquellos jóvenes que al ser evaluados son considerados como más vulnerables.

Las Instituciones de infractores adolescentes (YOIs) pueden ser administrados tanto por el Servicio de Prisiones (Prison Service) como por el sector privado.

Por otra parte, para decidir a qué tipo de centro enviar a un joven que ha infringido la ley, el Consejo de Justicia Juvenil se basa en los siguientes criterios:

- Se tiene en cuenta la evaluación de vulnerabilidad, de los riesgos y de las necesidades de cada joven, realizada por los YOT.
- Se procura mantener al joven en un centro de reclusión lo más cerca de su casa, en la medida en que sea posible.
- Se considera la disponibilidad existente en los establecimientos.
- Se tiene en consideración la edad, género, madurez y los riesgos asociados a cada menor.

Considerando lo anterior, el Consejo de Justicia Juvenil ha establecido un sistema nacional de colocaciones que busca ajustar los distintos tipos de establecimientos con las necesidades individuales de cada joven que ha infringido la ley.

Específicamente, la evaluación realizada por los YOTs, denominada Asset, tienen el objetivo de identificar los riesgos y necesidades de los jóvenes infractores. Esta evaluación se realiza mediante

entrevistas a los mismos jóvenes, a sus familiares y a otros servicios que han trabajado con ellos o con sus familias. El objetivo de estas entrevistas es reunir información en cuanto a la historia criminal, educación, salud, familia, ambiente y actitudes de cada menor. Los YOTs, deben estar constantemente revisando esta información y actualizándola en los casos en los cuales las circunstancias cambian.

A su vez, para determinar el grado de vulnerabilidad de cada joven, los YOTs tienen en consideración los siguientes factores: riesgo de auto-daño, si han sido maltratados, abusados o abandonados, si han sufrido eventos de separación o pérdida, su grado de toma de riesgos, si abusa de sustancias, si tiene otras necesidades de salud y, finalmente, su habilidad de adaptación en los distintos tipos de centros.

c. Estándares mínimos para la operación de los centros

Como se adelantó, todos los centros seguros que se describieron, sea que estén administrados por instituciones públicas o por contratistas privados, deben operar de acuerdo al piso mínimo establecido por los National Standards for Youth Justice Services, en cuanto al funcionamiento y obligaciones del centro. Estos estándares regulan, en este punto, los siguientes aspectos:

a) Personal:

- Los establecimientos deben estar provistos del número suficiente de funcionarios para ejecutar los contenidos de cada sanción correctamente y conforme a los estándares establecidos para cada intervención.
- El personal debe estar compuesto por hombres y mujeres y tener representación de las minorías étnicas. Asimismo, cada funcionario debe tener una descripción escrita de las obligaciones de su cargo y ser objeto de supervisión adecuada y evaluaciones periódicas.
- Todo el personal debe ser seleccionado conforme a las directrices *Choosing with care*¹⁶⁰, y deben tener acceso a capacitación en forma regular como también oportunidades de ascenso.

¹⁶⁰ *Choosing with care* es una guía para la selección de personal de toda institución que tenga a su cargo la custodia o cuidado de niños.

- El personal tiene la obligación de desenvolverse en el centro con actitud pro-social, constituyéndose en referente para los jóvenes.

b) Evaluación e información:

- Una completa evaluación del joven (ASSET) debe hacerse dentro de los primeros 10 días hábiles desde su ingreso. La evaluación debe al menos comprender: salud, situación social, educacional, vocacional y cualquier otra necesidad que se detecte.
- Si la evaluación no se recibe dentro de la primera hora de permanencia del joven, debe contactarse al YOT respectivo y si no se recibe en 24 horas, debe notificarse al YJB regional que corresponda.
- Al momento de la recepción en el centro, debe evaluarse la salud mental y física del joven, con especial énfasis en abuso de droga y riesgo de auto agresión y suicidio.
- Deben mantenerse registros claros del trabajo efectuado con cada persona, los que constituyen información confidencial y por lo tanto, deben guardarse en forma segura.
- Cada joven debe recibir una completa inducción al centro seguro. A cada interno debe asignársele un tutor de entre el personal clave para que le brinde orientación y consejería durante su permanencia.

c) Servicios y conducta interna:

- Cada joven debe estar informado de la conducta que se espera de él/ella. Debe dársele a conocer el sistema de sanciones y de incentivos.
- Los establecimientos deben satisfacer las necesidades básicas incluyendo alimentación, habitación, calefacción, luz y seguridad.
- El control físico debe ser el último recurso. Los incidentes que requieran el uso de la fuerza deben ser documentados, grabados y auditados. El personal designado para aplicar medidas de fuerza debe mantener un entrenamiento actualizado.
- Los establecimientos deben mantener una política de manejo de los incidentes de discriminación, los que deben incluir la realización de una investigación independiente.
- Los jóvenes deben ser autorizados para la práctica de ritos y obligaciones religiosas en la medida que sean coherentes con el orden interno.

- El personal debe respetar la privacidad del joven teniendo como único límite la seguridad y orden interno.
- Se exige un procedimiento conocido para formular quejas o preguntas, lo que debe poder ejercerse sin discriminación ni temor. El personal a cargo de resolverlas está obligado a dar una respuesta provisional dentro de 7 días y una respuesta definitiva dentro de 21 días.
- Debe existir un procedimiento coordinado con los comités locales de protección infantil para los casos de abuso sexual. El procedimiento tiene que cumplirse obligatoriamente cada vez que exista una denuncia de abuso en el centro.
- Al momento de la recepción del joven en el centro, debe dársele la oportunidad de llamar por teléfono a alguien que estime que puede estar preocupado por su bienestar.

d) Contacto externo:

- Los padres o guardadores serán notificados de todos los eventos significativos que afecten al joven en custodia. Debe promoverse el contacto frecuente por medio de llamadas telefónicas, visitas y cartas.
- El centro debe construir redes con los servicios y organizaciones comunitarias locales con el objeto de facilitar la participación del joven en actividades en la comunidad en la mayor extensión que lo permita la evaluación y el programa diseñado en cada caso.

e) Actividades constructivas:

- Los jóvenes no pueden estar encerrados en su habitación más de 14 horas. Si los recursos lo permiten, ello debería bajar a 10 horas. En circunstancias excepcionales, por riesgo justificado, puede aumentarse este período en función de una decisión del director del centro, en casos particulares.
- Los jóvenes deben tener acceso a un abanico de actividades estimulantes los fines de semana y durante las tardes, y también horas para reflexión y estudio personal.
- Cada joven puede estar al aire libre por lo menos una hora al día
- Los centros deben contar con bibliotecas bien provistas para el uso libre de los internos, las que incluyen un adecuado número de ejemplares en distintos idiomas según las necesidades de cada centro.

- Los jóvenes internos son responsables de mantener los espacios que habitan limpios y ordenados. No obstante, no debe asignársele la función de aseo del recinto, salvo que sea en el contexto de un programa vocacional supervisado.

f) Aprendizaje y habilidades:

- Se realiza una evaluación educacional a la llegada al centro, y deben atenderse éstas necesidades durante toda la estadía con servicios al mismo nivel de los ofrecidos en la comunidad según las políticas generales en educación.
- La programación diaria se efectúa de manera tal que no interfiera con las actividades educacionales.
- Los jóvenes cuya estadía supere los seis meses, deben ser evaluados en sus logros en ésta área periódicamente, incluso al momento de salir.
- Aquellos jóvenes que durante la permanencia en el centro completen sus estudios satisfactoriamente, recibirán los certificados y acreditaciones regulares que correspondan para cada caso. Asimismo, se mantiene un registro de los logros de cada joven.
- Los educadores de los centros deben estar adecuadamente calificados y contar con las competencias generalmente exigidas para desempeñarse como tales y adicionalmente estar capacitados en el funcionamiento de los centros.

g) Trabajo de conducta infractora:

- Todos los jóvenes de los establecimientos seguros reciben programas de trabajo para la conducta infractora. Este trabajo debe formar parte siempre del plan individual de entrenamiento.

h) Salud:

- Los jóvenes en los centros reciben servicios de salud al mismo nivel que lo harían viviendo en la comunidad.
- Los establecimientos deben contar con procedimientos para identificar y monitorear a los jóvenes con riesgo de auto agresión o suicidio, los que deben estar permanentemente actualizados.

i) Seguridad:

- En general, los establecimientos toman todas las medidas para que el recinto sea seguros para los internos, las visitas y el personal.

- Los establecimientos deben tener políticas internas para prevenir el matonaje (*bullying*) y mantener registro de los episodios que deben ser regularmente revisados y auditados.
- Cada establecimiento debe tener procedimientos explícitos de revisión, que deben ser informados al momento del ingreso.
- Todo el personal debe estar entrenado en medidas de seguridad y debe renovarse periódicamente el entrenamiento. Asimismo deben existir procedimientos de emergencia que deben ser probados regularmente.

d. Disciplina

El Consejo de Justicia Juvenil debe velar por la seguridad y disciplina de los menores que permanecen en centros privativos de libertad. Para esto se realizan las siguientes actividades:

- Establecimiento de un código de manejo de conductas.
- Programas de prevención de agresiones, suicidios o auto-daño.
- Prácticas para prevenir el daño de adultos hacia menores, cuando es necesario.
- Provisión de servicios de soporte independientes.
- Inversión en el mejoramiento de la calidad y seguridad de los establecimientos.

El código de manejo de conductas es lo que regula la disciplina interna de los centros. A pesar de lo anterior, no tiene fuerza vinculante, sino que es una guía para las prácticas del equipo que está a cargo de manejar las conductas de los jóvenes. El código consta de diez elementos:

- ✓ Administración de responsabilidades
- ✓ Declaración de conductas aceptables
- ✓ Sistema coherente y justo de sanciones e incentivos
- ✓ Un enfoque planificado para manejar la conducta individual
- ✓ Procesos de consultoría con los jóvenes
- ✓ Apoyo jurídico independiente
- ✓ Mecanismos para reclamos
- ✓ Procesos de desarme del escalamiento de las conductas
- ✓ Sistema de traslado de la locación normal

- ✓ Un sistema para restringir las intervenciones físicas

e. Costos

Según el Reporte Anual para el período 2007/08, (Annual Report and Accounts 2007/08) el gasto en programas de justicia juvenil fue de 470.868 millones de libras, de los cuales 305.711 millones de libras (65%) fue utilizado para comisionar y comprar establecimientos destinados a ser centros de privación de libertad para jóvenes infractores de ley.

El presupuesto proyectado desagregado por tipo de establecimiento para el año 2008/09 se encuentra detallado en la siguiente tabla:

Tabla 21
Presupuesto del Consejo de Justicia Juvenil para el período 2008/09

Recurso	2008/09 (miles de libras)	% sobre el total
Total servicios privativos de libertad	313	63,7%
• Instituciones de infractores adolescentes	150	30,5%
• (YOIs) – Prison Service		
• Instituciones de infractores adolescentes	32	6,5%
• (YOIs) -Privadas		
• Contratos de escolta	22	4,5%
• Otros contratos	2	0,4%
• Centros seguros de entrenamiento	53	10,8%
• (Secure training centers (STCs))		
• Casas seguras para adolescentes	47	9,6%

• (Secure children`s homes)		
• Abuso de sustancias	7	1,4%
Costos operacionales y otros	26	5,3%
Servicios de justicia juvenil comunitaria	152	31%
Total	491	100%

Fuente: Elaborado en base a datos de la Youth Justice Board

El YJB gasta aproximadamente el 70% de su presupuesto en los centros privativos de libertad. El costo por plaza día para cada tipo de centro es el siguiente:

- Centros seguros de entrenamiento Secure training centers (STCs): 525 libras.
- Casas seguras para adolescentes (Secure children`s homes): 576 libras.
- Instituciones de infractores adolescentes (YOIs) – Prison Service: 156 libras.

3. Modelos de intervención

Según el Consejo de Justicia Juvenil, los jóvenes que permanecen privados de libertad deben estar ocupados en actividades que les permitan reducir la probabilidad de reincidencia. Debido a esto, en todos los centros privativos de libertad existe una rutina diaria y una oferta programática que busca atender a las necesidades individuales de cada joven.

Por otra parte, el Consejo de Justicia Juvenil ha identificado (desde el año 2002/03) algunos elementos claves para prácticas efectivas en el desarrollo y mejoramiento de los servicios de justicia juvenil denominados “Elementos Claves para Prácticas Efectivas” (Key Elements of Effective Practice (KEEP)).

Los Elementos Claves para Prácticas Efectivas son manuales que describen las características de servicios e intervenciones efectivas, utilizando la mejor evidencia disponible. Estos manuales tratan sobre temas tales como alojamiento, evaluación, plan de intervención y supervisión, educación, entrenamiento y empleo, salud mental, abuso de sustancias y justicia restaurativa, entre otros.

A su vez, para cada uno de los temas tratados en los manuales, se han identificado algunos indicadores de calidad, los cuales buscan promover prácticas efectivas y la entrega de servicios de buena calidad. Estos indicadores se presentan en el siguiente recuadro.

Recuadro 5 Elementos claves de calidad

- Evaluación completa sobre el joven
- Orientación a necesidades individuales
- Comunicación para fomentar la intersectorialdad
- Entrega del servicio
- Organización del proceso de transición al medio libre
- Entrenamiento de los operadores
- Administración
- Desarrollo del servicio entregado
- Monitoreo y evaluación

Fuente: Youth Justice Board

2.1 Oferta Programática

a. Educación, entrenamiento y empleo

Los jóvenes que están en prisión reciben un intensivo programa de educación y entrenamiento. Este, es monitoreado por el mismo organismo (Office for Standards in Education, Children's Services and Skills (Ofsted)) que controla los establecimientos educacionales en libertad.

La distribución horaria del programa de educación es la siguiente:

- 30 horas semanales de clases en el aula
- 1 hora diaria al estudio individual
- 12 horas semanales de actividades de enriquecimiento (normalmente los fines de semana)

Esto da un total de 49 horas a la semana dedicadas a actividades educativas.

Los objetivos primordiales del currículo son:

- Promover el desarrollo espiritual, moral, cultural, mental y físico del joven
- Preparar al joven para las oportunidades, responsabilidades y experiencias de la vida adulta

Para conseguir los objetivos antes mencionados, el currículo debe incluir las siguientes prestaciones:

- Áreas tradiciones de la educación (lenguaje, matemáticas, arte, tecnología, etc.)
- Entrenamiento vocacional (Tecnología en alimentos, mecánica, etc.)
- Educación física y juego
- Actividades de enriquecimiento para el tiempo libre (arte, medio ambiente y deporte)
- Estudio individual
- Programas para la conducta delictual

La Especificación Nacional para Aprendizaje y Habilidades (National Specification for Learning and Skills) desarrollada el año 2004, describe los programas de educación, entrenamiento y empleo que desarrollan las Casas seguras para adolescentes y los Centros seguros de entrenamiento (STCs). El Consejo de Justicia Juvenil debe monitorear que estos establecimientos se adecúen a los estándares y la Ofsted informa mediante un reporte escrito regularmente cómo es la calidad del servicio entregado.

Las Instituciones de infractores adolescentes (YOIs), el Consejo de Aprendizaje y Habilidades (Learning and Skills Council), es el responsable de financiar, comisionar y monitorear los programas educativos.

Gracias al trabajo conjunto con el Departamento de Educación y Habilidades, el Consejo de Justicia Juvenil ha desarrollado mejores programas educativos y de entrenamiento mediante la introducción de personal más especializado, focalizándose en habilidades literarias y numéricas y cuadruplicando los fondos disponibles.

Programa “Entrada al empleo”

Además de los programas educativos, se ha introducido un nuevo programa orientado a la reinserción socio-laboral. Está dirigido a jóvenes entre 16 y 18 años, que no están trabajando, estudiando o recibiendo ningún tipo de entrenamiento. Se entrega adiestramiento en habilidades laborales y orientación para búsqueda de empleo previo a la salida al medio libre.

b. Abuso de sustancias y salud mental

Como se mencionó anteriormente, todos los jóvenes que ingresan al Sistema de Justicia Juvenil son evaluados a través de un instrumento denominado Asset. Este permite establecer la presencia de un consumo problemático de drogas y de trastornos de la salud mental. Para estos últimos, existen además dos instrumentos (Screening Questionnaire Interview for Adolescents y Screening Interview for Adolescents), que deben utilizarse para evaluar en el caso que haya sospecha de un problema en el área. Tras esta evaluación, el joven es reevaluado de manera más profunda por un especialista en drogas y/o salud mental, de esta manera, se determina la modalidad de tratamiento necesaria para el joven.

En el año 2004, se comenzó a implementar la denominada Especificación Nacional para el Abuso de Sustancias (National Specification for Substance Misuse), la cual establece los niveles de servicios que deben ser entregados por cada uno de los establecimientos privados de libertad. Es así como, en los tres tipos de establecimientos existen grupos de tratamiento de abuso de sustancias.

Para lo anterior se han establecido tres categorías de usuarios que responden a distintas necesidades respecto de la intervención:

- Sujetos que no son consumidores de drogas, pero que requieren información y educación en el tema.

- Aquellos que han consumido drogas, pero no han experimentado aún problemas asociados a su uso. Ellos se benefician de una intervención breve o de un programa de prevención.
- Aquellos que presentan problemas por su consumo de drogas y requieren de una intervención específica.

La intervención en consumidores de drogas se divide en los siguientes niveles:

- ✓ Identificación, evaluación y planificación de la intervención
- ✓ Educación y prevención
- ✓ Programas de intervención
- ✓ Desintoxicación y manejo clínico

En el caso de los jóvenes con trastornos de la salud mental, los centros poseen una oferta de tratamiento diferenciada según el tipo de patología:

- ✓ Programas para infractores con trastornos de conducta y/o conducta agresiva y violenta
- ✓ Terapias cognitivo-conductuales
- ✓ Terapias grupales psicodinámicas e intervenciones familiares

c. **Programas para conductas delictuales (Offending Behaviour Programmes)**

Tras la evaluación de ingreso, se establecen los factores de riesgo del joven y la necesidad de someterse a un programa para disminuir la conducta delictual. La evidencia muestra que estos programas disminuyen hasta 15 puntos la reincidencia en el delito. El objetivo de estos, es reducir la reincidencia criminal, a través de intervenciones terapéuticas y programas de entrenamiento altamente estructurados. Existen principalmente dos programas que buscan producir un cambio en la conducta delictual de los infractores menores de edad:

- **Terapia Cognitiva Conductual (Cognitive behavioural therapy (CBT)):** Es una intervención relativamente nueva y se basa en la idea de que las cogniciones afectan el comportamiento de los individuos, y que estos tienen la capacidad de estar conscientes y adaptar sus maneras de pensar, logrando cambios en sus conductas. Estos programas persiguen corregir las distorsiones cognitivas, a través del entrenamiento de nuevas

habilidades, de la auto-conciencia, de la percepción interpersonal y de la consideración de diferentes alternativas conductuales. Los contenidos de estos programas son los siguientes:

- ✓ Manejo de la ira
 - ✓ Reestructuración cognitiva
 - ✓ Modificación conductual
 - ✓ Razonamiento moral
 - ✓ Prevención de recaídas
 - ✓ Entrenamiento en habilidades sociales
 - ✓ Impacto de la propia conducta en la víctima
- **Terapia Multisistémica (Multi-systemic therapy (MST)):** Ésta ha sido específicamente desarrollada para tratar a jóvenes que han delinquido o que tienen problemas conductuales serios. Está dirigida a jóvenes entre 10 y 17 años. Consiste en una intervención intensiva e individualizada que tiene el fin de modificar el sistema social en el cual opera el menor infractor. Considera la conducta delictual como una consecuencia de las relaciones entre los individuos y el sistema social externo del cual forman parte. Su objetivo principal es promover cambios multifacéticos en las variables individuales, familiares, de los pares, del colegio, de los vecinos y de todos quienes pueden influir en la conducta delictiva.

Esta intervención persigue los siguientes objetivos:

- ✓ Remover obstaculizadores de la conducta parental (consumo de drogas en padres o trastornos de la salud mental)
- ✓ Mejorar el conocimiento de los padres acerca de los problemas familiares y mejorar la comunicación
- ✓ Mejorar la disciplina parental
- ✓ Promover las relaciones afectivas entre los miembros de la familia
- ✓ Disminuir las asociaciones con grupos de pares desadaptativos
- ✓ Motivar la participación en grupos de pares que promuevan conductas pro-sociales
- ✓ Mejorar el desempeño escolar a través de la vinculación de con los padres

- ✓ Modificar las percepciones sociales de resolución de problemas, actitudes y creencias
- ✓ Desarrollar una red de apoyo funcional

d. Reinserción post reclusión

El programa denominado Reinserción y Provisión Postciudadado (Resettlement and Aftercare Provision (RAP)), está a cargo de los YOT. El objetivo de este programa es preparar a los menores para su vida en libertad, evitando su reincidencia. El programa provee un soporte continuo a cada menor de hasta 6 meses, luego de finalizada su condena.

Específicamente, se le ofrecen al joven la realización de actividades, por hasta 25 horas cada semana. El programa está compuesto por un conjunto de intervenciones que engloban las siguientes áreas:

- ✓ Manejo de caso y procesos de transición
- ✓ Alojamiento/vivienda
- ✓ Educación, entrenamiento y empleo
- ✓ Salud
- ✓ Consumo de drogas
- ✓ Familia
- ✓ Finanzas, beneficios y deudas

La oferta programática de los centros del Reino Unido, es sin duda, muy completa y presenta una alta calidad. Además, cumple con los avances mostrados por la evidencia, respecto de lo que da buenos resultados con jóvenes infractores y está continuamente en proceso de revisión y evaluación para incorporar mejoras y avances.

Bibliografía

- Werth, Francisca. (2004). *Sistemas de justicia juvenil: La experiencia comparada: Estados Unidos, Canadá y Reino Unido*. Santiago, Chile: Fundación Paz Ciudadana, Hanns Seidel Stiftung.
- Youth Justice Board for England and Wales. *Custody*. London, Youth Justice Board.
- Youth Justice Board for England and Wales. *Drug and alcohol projects*. London, Youth Justice Board.
- Youth Justice Board for England and Wales. *Education, training and employment*. London, Youth Justice Board.
- Youth Justice Board for England and Wales. (2008). *Key elements of effective practice: Accommodation*. London, Youth Justice Board.
- Youth Justice Board for England and Wales. (2008). *Key elements of effective practice: Assessment, planning interventions and supervision*. London, Youth Justice Board.
- Youth Justice Board for England and Wales. (2008). *Key elements of effective practice: Offending behavior programmes*. London, Youth Justice Board.
- Youth Justice Board for England and Wales. (2008). *Key elements of effective practice: Substance misuse*. London, Youth Justice Board.
- Youth Justice Board for England and Wales. (2006). *Managing the behaviour of children and young people in the secure estate*. London, Youth Justice Board.
- Youth Justice Board for England and Wales. (2002). *The national specification for learning and skills for young people on a detention and training order in prison service accommodation*. London, Youth Justice Board.
- Youth Justice Board for England and Wales. *The Youth Justice Board for England and Wales*. London, Youth Justice Board.
- Youth Justice Board for England and Wales. *The youth justice system overview: an overview of the system we oversee*. London, Youth Justice Board.

Principales sitios web revisados

- Youth Justice Board: <http://www.yjb.gov.uk>
- Rebound, Youth Justice Services: <http://www.reboundcd.com/flash/rebound.html>HM Prison Service: <http://www.hmprisonservice.gov.uk/>

Capítulo 8

Modelos de intervención y administración en Chile

Introducción

Para poder conocer con mayor detalle las variables más relevantes asociadas a la administración y gestión de los centros privativos de libertad para jóvenes en Chile, se llevó a cabo un levantamiento de información en terreno con los actores responsables de administrar los centros y ejecutar sus actividades, como también los beneficiarios directos: los adolescentes.

Este levantamiento de información buscaba conocer con mayor profundidad la forma en que los centros nacionales de jóvenes son administrados y gestionados, dando cumplimiento a su labor en la reinserción social de los adolescentes infractores. Interesaba particularmente conocer con más detalle el diario y cotidiano funcionar de los centros de la Región Metropolitana, para poder establecer parámetros de comparación con la experiencia internacional y relevar las brechas de mejora en la gestión y administración de los mismos.

Más que construir un diagnóstico acerca de las falencias del sistema actual, la información que se recopiló, buscaba poder relevar aquellos factores críticos que se deben tener en cuenta en la administración y gestión de los futuros centros juveniles, tomando el conocimiento y aprendizaje acumulado de los operadores actuales en el sistema nacional.

1. Objetivo general

Conocer y caracterizar los diversos modelos de intervención, gestión y administración de los centros nacionales privativos de libertad, en el marco de la ley N°20.084 sobre Responsabilidad Penal Adolescente.

2. Objetivos específicos

Sobre la **intervención para la reinserción social** de los adolescentes, se espera conocer:

1. Modelo de trabajo nacional, sus características, metodologías y programación en la rutina diaria del adolescente, en especial:
 - a. Programas de reescolarización o nivelación escolar.
 - b. Programas de intervención psicosocial.
 - c. Programas de capacitación laboral o de apresto laboral.
 - d. Programas de recreación o artístico-culturales.
2. Las fortalezas y debilidades de los mismos.
3. Rol de la voluntariedad del adolescente en su intervención para efectos de su reinserción social.

Sobre la **Gestión y administración** de los centros privativos de libertad se espera conocer:

1. La forma de administración de centros privativos de libertad, con especial énfasis en:
 - a. Modelos de administración.
 - b. Rol del personal técnico y administrativo.
 - c. Externalización de servicios.
2. Las fortalezas y debilidades del modelo de administración o gestión.
3. El impacto de cada modelo de gestión en los objetivos de reinserción social y responsabilización de la Ley de Responsabilidad Penal de Adolescentes.
4. Determinar los costos por interno en cada centro.

3. Método

Diseño

El diseño del estudio es de tipo descriptivo. Este tipo de diseño busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar (Hernández, Fernández & Baptista, 1991).

Muestra

La unidad de análisis del estudio fueron los centros cerrados de detención para jóvenes. Es una muestra escogida no por probabilidad (no probabilística), sino por las características de la investigación (objetivos) y características de la misma muestra.

En este caso, se seleccionaron tres centros de reclusión para jóvenes, dos centros cerrados y uno semi cerrado. Dicha elección respondió a la necesidad de conocer las realidades diversas que presenta cada tipo de centro, incluyendo el perfil de los jóvenes a los cuales atiende. La elección de cada uno de estos centros entonces tuvo como criterio la incorporación de distintas realidades. En primer lugar, interesaba conocer el funcionamiento de sistemas cerrados y semi cerrados con las características que cada uno de ellos conlleva en cuanto a oferta programática, relación con Gendarmería, medidas disciplinarias, entre otros. En segundo lugar, se eligieron centros de distintos tamaños y que atendieran a población de diversas características, de manera de poder contar con bastante variedad y poder observar su funcionamiento en cada caso.

Centros estudiados

El primer centro analizado fue el *Centro de Internación Provisoria (CIP) y Centro de Internación en Régimen Cerrado (CRC) de San Bernardo*, ubicado en San Francisco N° 16.361, en San Bernardo. Atiende a 238 jóvenes varones, aunque su capacidad real es de sólo 150 plazas. Trabajan 3 directivos, 73 profesionales, 2 técnicos, 51 administrativos y 28 auxiliares. Cuenta con 5 casas para los jóvenes, segregados según situación procesal, salas de clases, 2 piscinas, comedores, zonas administrativas para Sename y Gendarmería, entre otros. La oferta programática incluye programas de reescolarización, de tratamiento de drogas (Conace) y de capacitación laboral de Inacap, entre otros. También se cuenta con convenios de salud con el Hospital Barros Luco, actividades de educación física y deporte.

El segundo centro examinado fue el *Centro de Internación Provisoria (CIP) y Centro de Internación en Régimen Cerrado (CRC) de Santiago*, ubicado en San Francisco 1152, Santiago Centro. Atiende a 41 jóvenes, la mayoría mujeres, teniendo una capacidad total para 70 personas. El centro cuenta

con 3 directivos, 16 profesionales y técnicos, 62 funcionarios de trato directo y administrativos, auxiliares y monitores, y 11 profesionales externos (sin incluir a Gendarmería). El centro cuenta con instalaciones básicas tales como: tres casas para mujeres y una para hombres, cuatro salas de clases, una sala de taller, una enfermería, una sala de entrevistas, una sala de segregación de jóvenes, un gimnasio, una piscina, entre otros. En cuanto a la oferta programática incluye la creación de los planes individuales de intervención, educación básica, reescolarización de la Fundación Tierra de Esperanza, clases de derecho, talleres ocupacionales, programas de tratamiento en drogas y promoción del autocuidado; y actividades de educación física y tiempo libre.

El tercer centro fue el *Centro Semicerrado La Cisterna*, ubicado en Goycolea 144, en La Cisterna. Atiende a 24 jóvenes varones en situación procesal de internación provisoria y condenados. Cuenta con 3 directivos, 15 profesionales y técnicos y 19 administrativos. La infraestructura del lugar incluye 2 casas, cada una con 2 piezas para 6 jóvenes, espacios comunes como el comedor, sala de estar y cancha, además de oficinas para administrativos, entre otros. Por tratarse de un centro semicerrado no cuentan con custodia perimetral. En cuanto a la oferta programática se incluye la reescolarización, talleres internos y externos de mosaico, pirograbado, programas de tratamiento de drogas y salud mental, y actividades de educación física y tiempo libre, que incluyen también salidas educativas.

Técnicas

Para obtener la información del estudio se usaron distintas técnicas de recolección de datos:

1. **Grupo focal.** Es una modalidad cualitativa que consiste en entrevistar a varias personas a la vez. En un grupo focal, el moderador propicia una discusión que estimula a los participantes a compartir sus percepciones e ideas sobre un determinado tópico. Las sesiones hacen posibles intercambios personales y discusiones sobre sentimientos, actitudes, creencias, experiencias y comportamientos, generando así información a fondo sobre el tópico en cuestión (Andrade, Shedin & Bonilla, 1987; Bodgan & Taylor, 1986).

En total se realizaron 6 grupos focales; uno con operadores y uno con jóvenes por cada centro.

2. **Entrevista semi estructurada.** La entrevista en profundidad individual consiste en una comunicación directa entre el investigador y el entrevistado, que es espontánea, incorporando preguntas abiertas y flexibles de manera que asemeja una conversación donde se genera un buen vínculo y empatía. Interesa conocer las respuestas verbales y no verbales del sujeto (entonación, ritmo, voz, silencios, pausas, pronunciación, etc.), dando cuenta de los marcos de referencia del entrevistado, es decir, las motivaciones, valoraciones, deseos, creencias, entre otros, que reflejan de los significados del hablante. El grado de estructuración de la entrevista puede variar, por ejemplo, se puede tener una pauta de preguntas a partir de la revisión bibliográfica e ir incorporando a lo largo de la entrevista nuevos temas que plantea el entrevistado. “La entrevista semi-estructurada utiliza una pauta de preguntas ordenadas y redactadas por igual para todos los entrevistados, pero de respuesta abierta o libre” (Gaínza, 2006, p. 230).

Se realizaron 8 entrevistas en total, incluyendo una entrevista con el director, otra con el jefe técnico y una con el jefe administrativo de cada centro¹⁶¹.

3. Revisión de documentos.

Se revisaron los siguientes documentos:

- a) Ficha de información por centro (1 ficha por centro).
- b) Plan individual de intervención (al menos 1 por centro).
- c) Manual de procedimientos del centro (sólo se pudo acceder al manual del centro semicerrado de La Cisterna).

4. Análisis de resultados

Resultados obtenidos a partir de entrevistas y grupos focales

A continuación se presentan los resultados obtenidos a través del levantamiento de datos en los centros nacionales privativos de libertad. La información proviene del análisis cualitativo de las

¹⁶¹ En el CIP/CRC de Santiago no se pudo acceder a entrevista con el jefe administrativo, porque al momento de la visita al centro el cargo todavía estaba vacante y en pleno proceso de selección.

entrevistas semi estructuradas y *focus group* realizados en la muestra del estudio, la cual fue analizada usando el programa computacional de análisis cualitativo "ALTAS.ti 5.0".

Acorde con los objetivos del estudio, las variables relevadas fueron las siguientes:

Recursos humanos

- i. Organización y funcionamiento del equipo.
- ii. Desarrollo de carrera y capacitación.
- iii. Autocuidado de los equipos.
- iv. Resistencia al nuevo modelo.
- v. Adaptación del sistema.
- vi. Perfil operadores.
- vii. Selección de personal.

Oferta programática

- i. Accesos básicos (alimentación, salud, rutina).
- ii. Sistemas de clasificación y/o segregación de los jóvenes.
- iii. Características de los programas.
- iv. Tipos de programas.
- v. Organización y ejecución de los programas.
- vi. Evaluación general de los programas.
- vii. Planes de intervención individual.
- viii. Evaluación y control del propio centro.
- ix. Recepción demanda de parte de los jóvenes.

Seguridad

- i. Coordinación con Gendarmería de Chile.
- ii. Condiciones de seguridad.

Disciplina

- i. Gestión de la disciplina.

Costos

- i. Organización recursos y costos del sistema.

Infraestructura

- i. Condiciones de infraestructura.
- ii. Accesibilidad al centro.

4.1 Recursos humanos

a. Organización y funcionamiento del equipo

	Factores críticos
1.	Autoevaluación de las propias prácticas
2.	Autonomía según el cargo
3.	Trabajo en equipo y comunicación
4.	Liderazgo
5.	Coordinación con redes
6.	Superposición de objetivos entre distintos proyectos
7.	Proporción de recursos humanos y jóvenes
8.	Carga de las jornadas laborales
9.	Clima laboral

La forma en que se organizan los recursos humanos y el trabajo de cada uno de los operadores del sistema, pasa por la mirada estratégica de los directivos, acorde con las orientaciones técnicas que rigen el trabajo en los centros. En relación con esto, los directivos de los recintos han sido capaces, en mayor y menor medida, de mirar críticamente su propio funcionamiento, *autoevaluando sus propias prácticas*, identificando desafíos desde su marco de acción, señalando también aquellas necesidades más estructurales que inciden directamente en la forma en que organizan sus recursos.

En este sentido se aprecia como importante, a pesar que se reconocen los esfuerzos realizados, brindar una mayor autonomía y fortalecimiento de más estamentos al interior de los centros. Si las tomas de decisiones recaen excesivamente en las cúpulas directivas, puede empezar a entorpecer la gestión del centro, y obviamente el funcionamiento de los equipos. Tal como señala uno de los

actores “(...) una de las cosas que más me costó, el tema de respetar los conductos y el tema de respetar que hay jefaturas intermedias que toman decisiones y que son... (...) entonces todo se resolvía acá, todo; alimentación, permiso, todo... entonces la verdad que eso a mí me costó un poco hacerle entender a las personas que habían jefaturas intermedias, que había que resolver cosas con esas jefaturas y yo me esforcé mucho por validarlos a ellos... (P 2: Entrevista directora Centro 2.txt - 2:64 (169:171) Codes:[1.2.Organización y funcionamiento del equipo])”.

Por tanto, lo anterior implica que cada uno de los actores, tanto operadores como directivos, puedan tener suficientemente claras las distinciones de acuerdo al trabajo con jóvenes en Centro de Internación Provisoria (CIP) versus Centros de Régimen Cerrado (CRC). Como también deben comprender lo que implica la construcción y puesta en práctica de los planes individuales de tratamiento para cada adolescente como una verdadera carta de navegación. Todo esto releva la importancia de ser capaces de promover un buen *trabajo en equipo y comunicación* entre los distintos actores de los centros.

El *liderazgo* de los equipos directivos se transforma en otra variable muy importante a tener en cuenta, ya que puede ir promoviendo una organización eficiente de los grupos de trabajo, como también una adecuada *coordinación con las redes* que trabajan con los jóvenes, tanto desde la oferta externa como interna. Lo anterior, también es importante si se tiene en cuenta que la población objetivo es la misma para todos, requiere que los actores que intervienen puedan coordinarse eficientemente, y evitar así la *superposición de objetivos* de trabajo. Tal como señala la siguiente cita: “A ver con los externos digamos le llamo a los externos a los que no son SENAME, es decir CONACE, proyecto de reescolarización y escuela con ellos ha sido difícil y bien difícil y yo te diría que no por falta de voluntades, al contrario (...) pero es difícil porque cada institución tiene que cumplir un rol diferente al del otro y ya y la chiquilla es una, entonces en el fondo somos de una sola chiquilla que es intervenida por CONACE por la escuela básica y por (...) el profesor de deporte, por la dupla, por la jefe técnico, (...) por la coordinadora, por la educadora ...” (P 5: Entrevista jefa técnica Centro 2.txt - 5:44 (256:256) Codes:[1.12. Perfil operadores] [1.2.Organización y funcionamiento del equipo]).

A su vez, el adecuado funcionamiento del centro, particularmente la forma que se organizan los equipos, está también condicionada por las *cargas laborales y una adecuada proporción de recursos humanos según la cantidad de jóvenes*. Esto fue descrito como algo crítico por parte de los actores del sistema, donde junto con tener que asumir una tarea diferente a la que estaban habituados previo a la puesta en marcha de la nueva ley penal juvenil, la cantidad de jóvenes con los cuales deben trabajar incide en su quehacer, y por ende, también influye en la construcción de

un adecuado *clima laboral*, para evitar así por ejemplo licencias médicas y un eficiente uso del tiempo de trabajo.

b. Desarrollo de carrera y capacitación

	Factores críticos
1.	Capacitación especializada
2.	Capacitaciones pertinentes
3.	Profesionalizar a los equipos
4.	Metas acorde a un desarrollo de carrera
5.	Incentivos del sistema
6.	Modelaje conductual
7.	Condiciones del sistema

Otro componente identificado relevante en relación con los recursos humanos, son aquellos factores asociados a un desarrollo de carrera y entrenamiento de los equipos de trabajo en los centros.

Se evalúa muy necesario el poder contar con una *capacitación especializada* en algunos temas relacionados con su quehacer. Los temas que son considerados más imprescindibles tienen que ver con las características de la población que atienden: jóvenes infractores. Si bien han existido las instancias para esto, todavía se consideran insuficientes, y en particular, se espera que sean más *pertinentes* acorde con las características de los equipos de trabajo. En concreto: “(...) *los que tienen que ver con la intervención directa nos faltan más capacitaciones (...) a veces se han intentado hacer capacitaciones bien interesantes, pero (...) es algo redundante pero hay veces en que no están al nivel de la gente o son muy elevadas y requieren un nivel alto de abstracción o a veces son demasiados recurrentes que la gente ya sabe, entonces dicen más de lo mismo (...) es bien difícil darle al clavo en el tema de la capacitación...* (P 2: Entrevista directora Centro 2.txt - 2:68 (191:195) Codes: [1.3. Desarrollo de carrera y capacitación]”.

Una adecuada capacitación busca también *profesionalizar* aún más a los equipos de trabajo. Con esto se pretende avanzar hacia un modelo de competencias técnicas que fortalezcan el quehacer

de los operadores, asumiendo también que se requiere instalar un cambio cultural en el rol de trabajo con los jóvenes. Lograr incorporar un desarrollo de competencias en los actores del sistema podría contribuir a la mejor *identificación de incentivos y metas* para fortalecer su quehacer. Si bien existe en los centros una descripción de cargo de cada uno de los actores, se considera como necesario fortalecer aún más este trabajo, orientado a una descripción de cargo por competencias, como parte de un proceso de mejora: “Y costó que entendieran eso, que no bastaba tener educadoras que hicieran talleres para mantener ocupadas a las chiquillas, necesitábamos gente más potente en términos educativos, de cómo bajamos estos objetivos que se establecen en el plan de intervención en el día a día con las chiquillas, (...) ha costado, no ha sido fácil, a todos nos ha costado cambiar este switch... (P 2: Entrevista directora Centro 2.txt - 2:36 (66:66) Codes:[1.12. Perfil operadores] [1.2.Organización y funcionamiento del equipo] [1.3. Desarrollo de carrera y capacitación])”.

Todo lo anterior puede contribuir también a instalar de parte de los operadores un verdadero *modelaje conductual*. En el levantamiento de información, los mismos actores entrevistados señalaban la importancia de los distintos actores que se relacionan con los jóvenes, ya que todos cumplen un rol de educadores en su cotidiana relación con ellos, transformándose en un verdadero ejemplo conductual. No obstante, señalan que las *condiciones del sistema* (infraestructura, recursos, sobrepoblación, espacios, etc.) también influyen en este proceso, pudiendo convertirse en una verdadera amenaza y debilidad en su quehacer.

c. Autocuidado de los equipos

	Factores críticos
1.	Contar con planes de prevención
2.	Contar con un plan de autocuidado
3.	Condicionado por las condiciones laborales de los equipos

Un tercer componente de los recursos humanos de los centros, tiene que ver con lo que pasa respecto de los planes y espacios de autocuidado de los equipos humanos. En virtud del trabajo que se lleva a cabo, es visto como muy necesario de parte de los entrevistados, contar con las instancias para implementar *planes de prevención* y de autocuidado con los equipos humanos en los centros, para de mejorar el desempeño y bienestar de éstos. Por lo mismo, es visto como necesaria la creación y ejecución de un *plan de autocuidado* que atienda esta necesidad. Tal como

señala uno los directivos entrevistados: “(...) se debería ofertar como servicio un tema de auto cuidado constante, trabajar con el dolor de las personas no es menor, y efectivamente tenemos un porcentaje de trabajadores que hacen “tilt” (...) a propósito de lo que significa cargar con esta mochila y que no me la lleva para la casa, crisis de angustia de la gente, no por nada gendarmería tiene 20 años de trabajo y de ahí jubilan...(P 8: Entrevista director Centro 1.txt - 8:29 (55:55) Codes:[1.4.Autociudadado de los equipos]”.

La información recopilada se relevó con mucha fuerza, cómo ciertas condiciones del sistema en el presente hacen mucho más difícil el poder velar por el cuidado de los equipos. Carga laboral, sobrepoblación y falta de espacios físicos, las características de la población con la cual se trabaja, son algunas de las temáticas que condicionan el logro de una adecuada salud y bienestar de los equipos. Tal como señala otro directivo entrevistado: “(...) tengo posibilidad de hacer, no se po, 2 o 3 intervenciones a la semana con un chiquillo, con la sobrepoblación e infraestructura lo haré una vez al mes (...) porque tengo 20 cabros más te fijas, es imposible, (...) yo siento que nos exigen harto, conociendo las condiciones, nos exigen mucho, yo no estoy porque no nos exijan pero denos las condiciones también para poder trabajar bien, que nos pidan los resultados, pero denos las condiciones para dar esos resultados, el punto es ese, eso es frustrante, frustrante para la gente, para mí como Jefe Técnico, de repente hay que estar dando explicaciones (...) (P 3: Entrevista jefe técnico Centro 3.txt - 3:42 (184:184) Codes:[1.1.Condiciones de infraestructura] [1.4.Autociudadado de los equipos] [2.4.Organización y ejecución de los programas]”.

Este trabajo a tiempo es de vital importancia para poder prevenir fenómenos como la “desesperanza aprendida” frente a su quehacer profesional y al sistema en general.

d. Resistencia al nuevo modelo

	Factores críticos
1.	Proceso de adaptación al nuevo modelo
2.	Modelo en construcción
3.	Paso desde mirada tutelar a garantista
4.	Nuevo rol de Gendarmería
5.	Condiciones de ejecución

La instalación de la reforma penal adolescente ha sido un *proceso de adaptación* para todos los operadores del sistema. Cambió la forma de trabajo, incorporándose la regulación por nuevas leyes, reglamentos y orientaciones para los equipos en pos de la reinserción social de los

adolescentes, incorporando temáticas nuevas, como, por ejemplo, la responsabilización en los jóvenes. A su vez, estos cambios han implicado el desafío de impregnar a todos los estamentos con esta nueva forma de trabajo: *“desde los funcionarios por una parte, convencerlos de que este modelo valía digamos o que podía ser posible, jugar a la seducción en todo sentido, con los jóvenes, con los funcionarios, incluso con el servicio... (P 1: Entrevista jefe técnico Centro 1.txt - 1:3 (11:11) Codes:[1.10 Resistencia al nuevo modelo]”*.

Por lo mismo, para los entrevistados asumir este nuevo desafío se plantea como un *modelo todavía en construcción*, ya que ha requerido que los equipos puedan asimilar sus nuevos roles, pasando desde una *mirada tutelar a una mirada garantista* en su quehacer con los jóvenes.

Relacionado con lo anterior, el *rol con Gendarmería de Chile* como un aliado en la supervisión y cuidado con los jóvenes, forma parte de este nuevo escenario de trabajo con los adolescentes, repartiéndose las labores de acuerdo al rol de cada uno de los actores.

Más que resistencias frente al nuevo sistema, los entrevistados señalaron la importancia de poder *contar con las condiciones suficientes* para poder llevar a cabo los lineamientos técnicos ya definidos para los centros, relacionadas con recursos, espacios, sobrepoblación, entre otras.

e. Adaptación del sistema

	Factores críticos
1.	Instalar un cambio cultural
2.	Trabajo previo de nivelación y adaptación con los jóvenes
3.	Enfatizar el trabajo técnico en los equipos
4.	Condiciones de ejecución

Con el nuevo sistema de trabajo ya en marcha, es posible relevar, relacionado con los recursos humanos, la adaptación al nuevo sistema como otro factor importante. Dentro de lo que ha sido la adaptación a este sistema, los entrevistados señalaron que pasa finalmente por *instalar un cambio cultural* en los operadores. Los directivos han buscado la forma de plasmar un nuevo discurso en

los equipos apostando por la convicción de que es posible lograr los objetivos últimos del sistema, es decir, reinserción social de los jóvenes.

Ahora bien, los mismos operadores han señalado la importancia de realizar un trabajo previo con los adolescentes antes de pensar en lograr una verdadera reinserción. Señalan la importancia y necesidad de promover un *trabajo de nivelación y adaptación* con ellos: “(...) *reparación, reparar, reparar el daño que traen, el reparar la privación, el abandono, todo lo que traen de casa, maltrato y cuando estamos reparando estamos también apuntando a este mejoramiento desde esta supuesta alteración conductual (...) pero no estamos haciendo una intervención del sujeto completo de su historia y de sus proyecciones, creo que esa mirada por lo menos estamos instalando...* (P 1: Entrevista jefe técnico Centro 1.txt - 1:23 (32:32) Codes: [1.11 Adaptación del sistema]”.

Todo lo anterior también implica *enfaticar un trabajo técnico en los equipos*, pensando en una mayor profesionalización de los mismos.

Al igual que en el punto anterior, la forma en que los recursos humanos logran adaptarse a los nuevos requerimientos del sistema, está *condicionado por aspectos básicos del mismo*, que pueden transformarse no sólo en una amenaza, sino en una debilidad concreta en el trabajo.

f. Perfil operadores

	Factores críticos
1.	Constante capacitación y entrenamiento
2.	Perfeccionamiento de los perfiles de cargo
3.	Condiciones de ejecución

Por medio del levantamiento de información con los diversos actores del sistema, fue posible identificar algunos elementos claves en relación con el perfil de los operadores de los centros. Desde su impresión, señalan que es imperioso poder contar con un *sistema constante de capacitación y entrenamiento* para fortalecer su quehacer en diversos temas, particularmente de especialización en temas afines. Con esto, se espera validar aún más su rol desde lo técnico como una figura modelo para los jóvenes. En relación con esto, un directivo señaló: “(...) *no bastaba tener educadoras que hicieran talleres para mantener ocupadas a las chiquillas, necesitábamos gente más potente en términos educativos, de cómo bajamos estos objetivos que se establecen en el plan de intervención en el*

día a día con las chiquillas, de cómo apoyamos el trabajo del encargado de caso, de la psicóloga, de intervención clínica, cómo apoyamos este trabajo que ellas quieren realizar. Con las duplas también ha costado, no ha sido fácil, a todos nos ha costado cambiar este switch. (P 2: Entrevista directora Centro 2.txt - 2:36 (66:66) Codes:[1.12. Perfil operadores] [1.2.Organización y funcionamiento del equipo] [1.3. Desarrollo de carrera y capacitación]”.

Lo anterior implica mirar críticamente los *perfiles de cargo* existentes para poder perfeccionarlos aún más, pensando en un modelo de competencias de trabajo -un saber hacer-, lo que facilita tanto, la conducción por parte de los operadores, como también, un mayor perfeccionamiento. Un entrenamiento que pueda trabajar temáticas complejas de un rol que puede ser “sancionador” versus “protector”: *“(…) Es un límite súper, súper fino, pasar a ser el sistema inter-sancionador o aplicador de la norma por la norma o pasar a ser el paternalista extremo, digamos, estamos alerta (…)* estamos tratando de apuntar al equilibrio, entre eso, o sea aquí de repente hay que recordar a los jóvenes que ustedes están cumpliendo una condena, este es un centro privativo de libertad, aquí hay normas (...) podemos conversar, podemos discutirlo, pero aquí ustedes están cumpliendo condena, que no se les olvide, y la responsabilidad frente al tribunal y a la sociedad (P 1: Entrevista jefe técnico Centro 1.txt - 1:29 (42:42) Codes:[1.12. Perfil operadores] [2.2.Características de los programas]”.

Todo lo anterior también se ve influenciado por *ciertas condiciones de ejecución*, centradas en el clima laboral, el atractivo (remuneraciones) de la oferta de trabajo y las características propias del sistema público de trabajo.

g. Selección de personal

	Factores críticos
1.	¿Cómo hacer más atractiva la oferta laboral?
2.	Participación dentro del proceso
3.	Perfiles de cargo adecuado a las necesidades de los centros
4.	Duración del proceso

El último de los componentes dentro del tema de recursos humanos es la selección del personal. De acuerdo a esto, un primer factor crítico es lograr *hacer más atractiva la oferta laboral* dentro de los centros, que permita poder escoger mejores operadores dentro del sistema. Si bien se reconocen los grandes avances que se han visto dentro de todo el proceso, existe esta limitante y

posible amenaza para el sistema en general. Así lo describe uno de los directivos entrevistados: “(...) de repente cualquier personaje llega a trabajar en este tema, porque los sueldos son malos, porque no tengo otra alternativa y no necesariamente llega el personaje que entienda con claridad donde está parado, que tiene que ver con los procesos de selección finalmente, que personas, que tipo de funcionarios, definir de alguna manera un perfil del funcionario, que va a operar en este sistema, (...) porque no es cualquier pega, no vienes a fabricar pernos (...) (P 1: Entrevista jefe técnico Centro 1.txt - 1:24 (34:34) Codes:[1.3. Desarrollo de carrera y capacitación] [3.3.Selección de personal]”.

A su vez, señalan la importancia de su *participación dentro del proceso de selección* para maximizar los recursos. Particularmente se pide adelantar la entrevista con los centros a la evaluación psicológica, porque no se dimensionan adecuadamente las implicancias del trabajo en estos centros, como tampoco se responde necesariamente al perfil solicitado para este trabajo, lo que ahorraría costos de la evaluación psicológica en personas que no cumplan realmente con el perfil. Esto mismo releva la importancia de hacer coincidir eficientemente *los perfiles de cargo de acuerdo a las necesidades de los centros*, debido a la complejidad y destrezas que se requieren para llevar adelante este proceso.

Finalmente se aprecia como una amenaza, y en algunos casos como una debilidad concreta para el sistema, la *duración de todo el proceso de selección*. Sin bien existen los canales para dar curso a los nuevos cargos una que vez que se generan las vacantes, la duración del proceso puede tardar mucho tiempo, atentando finalmente a una eficiente gestión de los recursos humanos de los centros.

4.2 Oferta programática

a. Accesos básicos (alimentación, salud, rutina)

	Factores críticos
1.	Hay rutinas estructuradas
2.	Evaluación y pertinencia para los jóvenes
3.	Atención integral de salud
4.	Fortalecer convenios macro y revisar normativas y decretos
5.	Oferta condicionada por la infraestructura y recursos

Un segundo aspecto relacionado con la administración y gestión de los centros tiene que ver con la oferta programática existente dentro del mismo.

Un primer elemento que es posible identificar tiene que ver con aquellos elementos de carácter básico y mínimos dentro de la posible oferta programática y de servicios para los adolescentes.

En todos los centros está construido y estructurado un programa y *rutina de trabajo para los jóvenes*. Por ejemplo: “(...) de acuerdo a la ley, de acuerdo al perfil de las chiquillas, pero básicamente contiene una rutina diaria, dentro de esa rutina tenemos los talleres de formación de desarrollo personal, talleres de auto cuidado, talleres ahhh promoción de derecho, por el momento esos, tenemos uno de sexualidad también después están los talleres complementarios que son todos los de manualidades...(P 5: Entrevista jefa técnica Centro 2.txt - 5:56 (332:332) Codes:[1.9.Accesos básicos (alimentación, salud, rutina.)] [2.1.Sistemas de clasificación y/o segregación de los jóvenes] [2.3.Tipos de programas]”. Se combina la entrega de actividades educativas de acuerdo al nivel de escolaridad de los jóvenes, con sistemas más o menos formales, programas recreativos y temáticos, programas pre-laborales, un buen servicio de alimentación con cuatro comidas al día y atención básica de salud.

No obstante, lo anterior no cuenta con una buena evaluación por parte de los mismos jóvenes, ya que consideran que las actividades en general son “*fomes, no hay cupos para todos, faltan los espacios físicos para llevarlas a cabo y tienen reparos con el horario de inicio de las actividades, por considerar que se inician muy temprano*”. Por lo mismo no se aprecia que se tengan necesariamente en cuenta los intereses y necesidades específicas de los jóvenes.

El servicio de alimentación es muy bien evaluado en términos generales por los entrevistados, no así la *atención integral de salud que se ofrece*. Si bien se cuenta con un profesional de la salud en cada centro, tienen una gran cantidad de restricciones legales, de recursos y especialidades para responder de mejor forma a la salud de los jóvenes. Tampoco fue posible identificar la implementación de planes y programas en materias de prevención en salud con los adolescentes.

Lo anterior releva la solicitud de los operadores y directivos del centro de poder poner realmente en marcha el *convenio existente entre el Ministerio de Justicia y el Ministerio de Salud*, el cual es, según señalan, mal evaluado y desconocido por Salud al minuto de atender a los jóvenes. Es por esta razón, además, que los equipos proponen fortalecer la oferta de salud al interior de los centros, pero para eso se requiere contar con más especialistas.

De acuerdo al relato de los entrevistados, la entrega de servicios básicos, una buena atención de salud y una rutina atractiva, suficiente y pertinente para los jóvenes, está condicionada, también por los recursos humanos, económicos y espacios físicos del sistema.

b. Sistemas de clasificación y/o segregación de los jóvenes

	Factores críticos
1.	Sistemas de clasificación
2.	Entrenamiento y capacitación
3.	Elaboración de diagnósticos
4.	Condicionado por factores del sistema

Un segundo componente relacionado con la oferta programática, son los *sistemas de clasificación y segregación* de los jóvenes. De acuerdo a la información recopilada, los operadores del sistema evalúan positivamente poder contar con algún sistema de evaluación inicial de los jóvenes, los cuales son implementados en todos los centros estudiados. Tal como señalan algunos operadores del sistema: *“y la selección de jóvenes por perfiles, permite hacer un trabajo mejor, por ejemplo poner en una casa a los que tienen un mejor perfil, esos tienen un mejor pronóstico versus a los que no lo tienen (...) y creo que el plus de estar SENAME debe servir de algo, ese trabajo que se requiere también es intersectorial, de redes, en términos generales es lo que nos ha dado mejores resultados... (P 7: Focus operadores Centro 2.txt - 7:34 (215:215) Codes:[2.1.Sistemas de clasificación y/o segregación de los jóvenes]”*.

Debido a la evaluación positiva que se hace de esta herramienta de trabajo, señalan la necesidad e importancia de poder contar con mayor *entrenamiento y capacitación* para fortalecer este procedimiento, para ser también más certeros apuntando mejor a las particularidades y necesidades de cada uno de los jóvenes.

Pensando en perfeccionar este sistema diagnóstico, los equipos plantean la necesidad de *evaluar los tiempos de entrega que exige el sistema* para poder contar con buenos diagnósticos: *“(...) la idea o sea es tener un tiempo para efectuar el diagnóstico riguroso y claro, que me permita a mi precisar qué es lo que el sujeto efectivamente quiere y está en condiciones de comprometerse digamos, en esta misma lógica la tarea motivacional, que sea el sujeto mismo que a través del acompañamiento determine, qué es lo que lo*

motiva en la vida, que establezca su problemática y se haga cargo de su problemática (...) entonces trabajar desde ahí con él y desde él, o sea, más desde el experto (...) (P 1: Entrevista jefe técnico Centro 1.txt - 1:31 (46:46) Codes:[2.1.Sistemas de clasificación y/o segregación de los jóvenes] [2.2.Características de los programas]”.

Al igual que en otros puntos del reporte, los actores entrevistados señalan que inevitablemente las condiciones del sistema pueden atentar contra la calidad del trabajo diagnóstico que se quiera llevar adelante con los jóvenes.

c. Características de los programas

	Factores críticos
1.	Expectativas con el sistema y con los jóvenes
2.	Buen proceso diagnóstico
3.	Fidelidad con las orientaciones técnicas
4.	Estrategias de reparación y nivelación
5.	Trabajo individual y como medio para

En base a la información recopilada es posible identificar algunos elementos claves acerca de las características de los programas de los centros dirigidos a los jóvenes.

Un primer punto importante de relevar tiene que ver con las *expectativas hacia el sistema* de responsabilidad juvenil en relación con los mismos *jóvenes*. Señalan la importancia de creer que efectivamente se puede lograr la reinserción social de los adolescentes: *“Partiendo por el tema de reinserción o sea cuando se definen los ejes de la intervención, o sea yo creo que pasa por creer en el cuento de la reinserción o sea, porque sabemos que este país o en todo ámbito la reinserción es un tema que no existe, o sea si el tipo fue al psiquiátrico lo mandaron y se murió en el psiquiátrico (...) no como concepto y eso significa también que las redes o sea la estructura funcione... (P 1: Entrevista jefe técnico Centro 1.txt - 1:7 (13:13) Codes: [2.2.Características de los programas]”.* Esto es relevante porque imprime una mirada y visión común del trabajo que se está realizando.

Por otra parte, los programas que se ofrecen en los centros deberían estar basados en un buen proceso diagnóstico con los jóvenes. Esto permitiría hacer más focalizada y eficiente la oferta programática.

Si bien, en las orientaciones técnicas existentes para el quehacer de los centros, se señalan las características principales de los programas, a la fecha los equipos hacen una autoevaluación crítica de su trabajo, ya que *no han podido responder fielmente a ella*, atendiendo a todas las necesidades de los jóvenes.

A su vez, los equipos plantean que las características de los programas debieran responder también con *estrategias de reparación y nivelación con los jóvenes*. Con esto se apunta al desafío que tienen los programas en estos centros para poder responder a sus objetivos teniendo en cuenta algunas carencias previas a su ingreso, ya sea cognitivas, afectivas, educativas, entre otras. Por lo tanto, deben ser capaces de desarrollar también un trabajo de reparación y nivelación con los jóvenes: *“Lo mismo que pasa con la educación (...) es increíble el nivel que tienen los chiquillos y van en segundo medio, los chiquillos ni siquiera saben sumar, las cuatro operaciones básicas no las saben, entonces como insertas a este chiquillo en el colegio, porque estás obligado porque la ley lo dice, ok a un segundo medio donde están pasando ecuaciones de primer y segundo grado, que no tiene idea cómo multiplicar, uno escucha ¡que me duele la cabeza!, ¡que me duele el estómago!, porque no quiere ir al colegio, se empieza a portar mal y deserta (...) (P 9: Focus operadores Centro 1.txt - 9:18 (78:78) Codes: [2.2.Características de los programas] [2.5.Evaluación general de los programas] [2.6. Planes de intervención individual])”*.

Los jóvenes por su parte, señalan que valoran un trabajo de *carácter más individual versus a uno grupal*, ya que así sienten un mayor resguardo de su intimidad y evitan la exposición frente al resto. También cuestionan que los cupos y materiales nunca son suficientes para todos. Para los operadores, los programas, si bien deben responder a objetivos de logro específicos, también se pueden transformar en *un medio* para desarrollar algunos objetivos de carácter más transversal con los adolescentes: *“(...) la técnica por así decirlo de taller es la excusa para objetivos de intervención, trabajo en equipo, responsabilidad, que es más bien para preparación para (...) no es el soft el que nos importa, lo que nos importa son los objetivos transversales (...) sin reparación no podemos rehabilitar, entonces también está la lógica que hay que meter a estos cabros, ponerles talleres de capacitación para que salgan con un título, pero hay un paso previo (...) que es reparar el daño del cabro (...) (P 3: Entrevista jefe técnico Centro 3.txt - 3:32 (132:132) Codes: [2.2.Características de los programas] [2.3.Tipos de programas] [2.4.Organización y ejecución de los programas])”*.

Por lo mismo se espera que los programas puedan contar con ciertos mínimos de funcionamiento, lo cual está también condicionado por algunas debilidades del sistema actual: sobrepoblación, recursos y espacios. A su vez, los elementos pendientes dan cuenta de la necesidad de fortalecer aún más el trabajo con las familias de los jóvenes y convenios con otras instituciones para lograr la reinserción social de los adolescentes.

d. Tipos de programas

	Factores críticos
1.	Distintos tipos de abordajes
2.	Oficios, pre-laborales, laborales
3.	De acuerdo al joven
4.	Acorde con las condiciones del sistema

En relación con la oferta programática, es posible relevar algunos elementos claves. Existen en los centros investigados *distintos tipos de abordajes* programáticos con los jóvenes, tales como: tratamiento de adicciones, salud mental, ocio y recreación, educación / escolarización y otros más asociados a temas laborales propiamente tal.

Estos últimos, pueden ser clasificados en trabajos que busquen promover *oficios*, como instancias *pre-laborales* y *laborales* concretamente con los jóvenes. En el plan de trabajo individual se planifican actividades de *acuerdo a las características de los jóvenes*: “(...) hay talleres de mayor complejidad y otros de menor complejidad y eso tiene que ver con las características de los chiquillos, por ejemplo hay talleres que tú puedes decir a los cabros que estén pintando monitos es como, porque mejor no están capacitándose te fijas, porque efectivamente hay cabros que tienen dificultades por ejemplo motoras, te fijas, para ciertos trabajos no son muy hábiles y no son muy hábiles porque se les antoja, sino que no son tan hábiles por no lo han utilizado, por ejemplo hay un taller que para algunos es de entrada básica hay cabros que ya tienen más habilidades entran a talleres más complejo... (P 3: Entrevista jefe técnico Centro 3.txt - 3:31 (126:128) Codes: [2.1.Sistemas de clasificación y/o segregación de los jóvenes] [2.2.Características de los programas] [2.3.Tipos de programas] [2.4.Organización y ejecución de los programas]”.

No obstante, a pesar de poder contar con diferentes tipos de programas, los equipos de trabajo e incluso los mismos jóvenes, señalan que todavía no son suficientes ni tampoco operan en las condiciones óptimas, ya sea por falta de espacio o de recursos materiales.

e. Organización y ejecución de los programas

	Factores críticos
1.	Integración de las miradas en un solo sujeto de atención
2.	Evaluación y monitoreo
3.	Planificación acorde con las necesidades del sistema
4.	Obligatoriedad versus participación de los jóvenes

Otro componente clave de lo que pasa con la oferta programática en los centros, tiene que ver con la forma en que ellos se organizan y ejecutan al interior de los mismos. En relación con esto, los actores entrevistados identifican algunos puntos críticos.

Un primer elemento es el desafío que tienen los equipos en poder *integrar las miradas de trabajo en el sujeto de atención*. Debido a que cada programa, ya sea de la oferta externa o interna, tiene sus objetivos específicos, es muy importante evitar la superposición de actividades y objetivos con los jóvenes, pensando en que el destinatario final de su trabajo es la misma persona, y finalmente un solo sujeto de atención. Al mismo tiempo, hacer operar los recursos de una forma más eficiente.

Lo anterior implica que constantemente desde los equipos técnicos y directivos *se esté evaluando y monitoreando* la ejecución de estas actividades, ya sea a través de reuniones de supervisión, revisión de los planes individuales de tratamiento, e incluso otros espacios más informales de monitoreo.

Debido a las características del sistema actual, *la planificación y organización de las actividades debe ser extremadamente rigurosas* para poder ser llevadas a cabo. Desde la solicitud de materiales hasta que empiecen las actividades pueden pasar algunos meses, por lo tanto, todos estos temas deben ser previstos con antelación y en coordinación directa y constante con las jefaturas técnicas y administrativas de los centros.

Otro de los desafíos del sistema, es poder hacer cuadrar la oferta con la demanda, lo cual actualmente no se está cumpliendo en relación con la oferta programática para los jóvenes. Por lo tanto, los temas de participación voluntaria y/o obligatoria de los adolescentes no son posibles de identificar, debido a que no sobran las alternativas de actividades para ellos. Además, algunas de éstas son de carácter obligatorio más allá de los mismos centros, como es el caso de la escolaridad. No obstante, se entiende la importancia de lograr mantener motivados a los jóvenes dentro de los centros porque esto va en directo beneficio para su trabajo: *“Para todo, no se puede ser tan cuadradas por que las cabras necesitan entre ellas mismas cosas diferentes o un día la misma chiquilla te hizo la rutina perfecta, al otro día esta triste, desmoralizada, se lo llora todo el día y ahí hay que ir civilizándose y adaptándose un poquitito (...) (P 5: Entrevista jefa técnica Centro 2.txt - 5:83 (473:473) Codes: [2.4.Organización y ejecución de los programas]”.*

En el caso de los centros semi cerrados la organización de los programas enfatizan también un trabajo de carácter territorial desde donde provienen los adolescentes, pensando en fortalecer su reinserción social al término del proceso de reclusión: *“Bueno inventando, seduciendo, armando redes, hoy día estamos muy fuertemente focalizados en empoderar los territorios, hacerlos responsables, estamos trabajando fuertemente (...) en los (...) territorios de origen de los jóvenes se hagan cargo de la situación de los jóvenes como se corresponsabilizan digamos de dar respuesta a las demandas y necesidades de los jóvenes y sus familias también, entonces estamos ahí trabajando con los Municipios, los Didecos y todas las instituciones que existen en la comuna... (P 1: Entrevista jefe técnico Centro 1.txt - 1:10 (15:15) Codes: [1.11 Adaptación del sistema] [2.4.Organización y ejecución de los programas]”.*

f. Evaluación general de los programas

	Factores críticos
1.	Igualdad de género
2.	Intereses de los jóvenes
3.	Plazas de los programas
4.	Evaluación de la oferta

De la información recopilada, se puede relevar tanto por parte de los operadores, como también de los jóvenes, la evaluación que hacen en términos generales de la oferta programática que se imparte en los centros. Dicha evaluación considera algunos factores críticos.

En primer lugar, es importante evaluar la paridad de *género en la oferta programática* existente para el sistema. Si bien, el flujo de jóvenes está mayoritariamente compuesto por hombres, no se puede desconocer que también existe una cantidad de mujeres cumpliendo condena en los centros: “(...) *la población mujeres una de las dificultades que siempre tenemos, (...) cuando se toman medidas que buscan mejorar algunas cosas, las mujeres quedan fuera. Por ejemplo, las hospitalizaciones para consumo de droga abusivo. Por ejemplo, hoy día existen ocho cupos, y sólo para varones. (...) Ese es un tema que hay que resolver, y que muchas veces nos trae hartas complicaciones como sistema, que oferta tenemos a esta joven, si en este momento solamente está considerada para varones* (P 2: Entrevista directora Centro 2.txt - 2:15 (30:30) Codes: [2.5.Evaluación general de los programas]”.

Otro factor crítico tiene relación con los *intereses de los jóvenes*. Al parecer el sistema actualmente no está siendo capaz de responder integralmente a los intereses de los adolescentes, quienes son bastante críticos de la oferta programática: “*es que igual, no hayamos que hacer si estamos todo el día encerradas, viendo películas todo el día, pero no dan ganas de hacer nada, porque sabe es siempre lo mismo, dicen “miren les traje cajitas para hacer” pero yo ya he hecho todas las cajitas que hay, entonces aburre siempre lo mismo* (P 6: Focus jóvenes Centro 2.txt - 6:42 (507:507) Codes: [2.5.Evaluación general de los programas]”. “*No, es pa matar la mañana y poder salir* (P 12: Focus jóvenes Centro 1.txt - 12:38 (304:310) Codes: [2.5.Evaluación general de los programas]”.

La evaluación anterior está también condicionada por *las plazas existentes de los programas* de acuerdo al número de jóvenes. Esto es señalado como un factor crítico por parte de los operadores y directivos del sistema, y también por los mismos adolescentes: “*poco porque yo estoy convencido que ésta es una cárcel de conducta, yo tengo hartos años aquí y pa mi esto es una cárcel, no hay muchas actividades, uno juega a la pelota y nada más, estoy aburrido, hay talleres pero somos como 80 y los talleres alcanzan para 40* (P 13: Focus jóvenes Centro 3.txt - 13:13 (121:121) Codes: [2.5.Evaluación general de los programas]”.

No obstante lo anterior, una fortaleza *en la evaluación de los programas* recae en la oferta que entrega el CONACE en los centros, ya que en general se hace una valoración positiva sobre su intervención y trabajo con los jóvenes. Los adolescentes, por su parte, también hacen una evaluación positiva de los productos obtenidos por medio de la oferta escolar ofrecida en el

centro: *“a mí me ha favorecido harto, porque yo por ejemplo pasé de curso a primero medio, igual di exámenes libres y pase igual, uno va con más ganas es algo como algo a futuro, ¿cómo se dice? es como plantar algo, después la cosecha va ser buena... (P 6: Focus jóvenes Centro 1.txt - 6:16 (267:267) Codes: [2.4.Organización y ejecución de los programas] [2.5.Evaluación general de los programas]”.*

g. Planes de intervención individual

	Factores críticos
1.	Plan de intervención individual como carta de navegación
2.	Plazos en la construcción de los planes
3.	Pertinencia de los planes
4.	Evaluación de los planes

En cada centro se trabaja en base a una planificación específica de tareas con cada joven, llamados planes de intervención individual. De acuerdo a la información recolectada es posible reconocer algunos factores críticos que condicionan su eficiente y efectiva ejecución.

Los directivos de los centros valoran esta herramienta de trabajo debido a que se *transforma en una verdadera carta de navegación* para su labor, el cual debería orientar y alimentar el quehacer de cada uno de los actores del sistema.

Debido a su importancia, se evalúa como *insuficiente el tiempo con el cual se cuenta para la elaboración del diagnóstico* y construcción de los planes, ya que es importante recabar información suficiente del adolescente para poder determinar un plan de trabajo específicos acorde con sus necesidades: *“Por lo menos en un proceso de adaptación que nosotros lo hemos visto alrededor de 2 meses que el chico se adapte al sistema y que tengamos los tiempos para poder mirarlo, claro porque tienes que entender que aquí el cabro entra a un sistema cerrado, donde hay normas, que es distinto a un cabro que está en libertad vigilada, el cabro que está en libertad vigilada tú no tienes esa complicación que tiene que tenga que adaptarse al sistema, sino más bien es un tema de vínculo con el delegado y el delegado podrá observar en el entorno comunitario donde no hay límites, en cambio acá el cabro que llega el primer día adaptarse y eso implica hartas cosas, de demostrarse de una forma que no es, porque tiene que tratar de imponer, de meterse en las pautas de los cabros, en meterse en la normativa nuestra, entonces es un proceso de ajuste que por lo menos dura unos 2 meses, o sea un cabro después de los 2 meses ya*

podemos decir, mira este cabro reacciona de esta forma, tiene esta forma, esta estrategia de reacción de conflicto, estas son las armas donde efectivamente necesita mayor intervención, te fijas pero en 15 días no podemos nada... (P 3: Entrevista jefe técnico Centro 3.txt - 3:30 (122:124) Codes:[2.6. Planes de intervención individual]”.

A su vez, los planes de intervención individual *requieren ser pertinentes* también con el tipo de centro y condena de los jóvenes. En los centros donde se trabaja con jóvenes en internación provisoria y condenados, es importante poder implementar estrategias diferencias acorde con esto, junto con algunas distinciones sobre temas de género, respondiendo a sus intereses particulares.

Lo anterior también da cuenta de cómo ha sido el proceso de instalación de la reforma procesal adolescente con los jóvenes. Para *evaluar los programas* hay que considerar que el proceso no tiene mucho tiempo de ejecución lo que dificulta evaluar un tramo completo de un plan de intervención individual. Junto con esto, los operadores y directivos del sistema señalan también que la construcción de esos planes fue un verdadero proceso autodidacta desde los mismos centros.

Al revisar los documentos recopilados en el levantamiento de información en los centros nacionales¹⁶², es posible observar que están bien desarrollados ya que describen un buen diagnóstico y diseño de estrategias generales, incorporando elementos individuales, familiares y comunitarios, aunque a nivel de actividades e indicadores falta mayor desarrollo. No obstante, no queda lo suficientemente claro la forma y contenido que se le da al monitoreo y evaluación de los mismos en el trabajo cotidiano de los centros.

h. Evaluación y control del propio centro

	Factores críticos
1.	Evaluación del trabajo
2.	Recomendaciones prácticas

¹⁶² Como parte de las técnicas de recolección de información utilizadas en el levantamiento de información, se revisaron y analizaron planes de intervención individual en cada uno de los centros que conformaron la muestra.

3.	Prevención de “malas prácticas”
4.	Determinado por las condiciones laborales

Como parte de la implementación de la oferta programática, y también de la gestión del centro en general, se identificaron algunos factores críticos de evaluación y control.

Para *evaluar el trabajo de los equipos*, se propone mejorar los sistemas de monitoreo, ya que son todavía muy generales y poco integrados: “(...) bueno esta parte de los registros que hacen las educadoras al interior de la casa, hay pautas de evaluación que se desarrollaron con la duplas para ir evaluando el comportamiento de las chiquillas, etc., están los registros de intervenciones de los mismos profesionales, están las conversaciones a diario entre los profesionales y las educadoras, pero todavía a eso le falta cuerpo... (P 2: Entrevista directora Centro 2.txt - 2:40 (72:73) Codes: [3.1.Evaluación y control del propio centro]”. Lo anterior se ve también tensionado con la construcción de metas de desempeño para los centros, las cuales son construidas para todos ellos, no obstante, no responden necesariamente a sus particularidades.

Incluso actores entrevistados hacen algunas *recomendaciones*. Por un lado, se plantea la utilidad que podría tener el contar con asesoría y evaluaciones externas, al igual que otras organizaciones que invierten en este tipo de metodologías. Por otro lado, la práctica que lleva a cabo el Centro CIP CRC Santiago, de construir carpetas digitales con la información de las adolescentes, es visto como una buena práctica, que podría ser replicada por otros centros también.

Otro factor crítico en relación con este tema, es prevenir *la instalación de “malas prácticas”* en el sistema, evitando situaciones de abuso del mismo, pensando siempre en fortalecer la gestión de trabajo de los centros. No obstante, *las condiciones laborales* pueden transformarse desde una amenaza hasta una debilidad, ya que dificultan una efectiva labor de evaluación y control al interior de los centros.

i. Recepción demanda de parte de los jóvenes

	Factores críticos
1.	Algunos procedimientos

2.	Monitoreo constante
----	---------------------

El último elemento relevado dentro de la oferta programática tiene que ver con la recepción de demanda y peticiones de parte de los jóvenes a las autoridades de los centros.

De acuerdo a la información recopilada es posible identificar algunos procedimientos más o menos formales en relación con esto. Por ejemplo, existe la instancia de enviar una carta a la dirección señalando las inquietudes y requerimientos personales, existe la figura de los comités disciplinarios que estudian y evalúan problema de disciplina, e incluso, en uno de los centros informan a las familias de los adolescentes cuando se toma una decisión disciplinaria, para que estén informados. Sin embargo, según la información descrita, la recepción de demandas por parte de los jóvenes parecieran quedar al criterio de cada autoridad del centro, más que a una instancia formal que regule estos procedimientos. No fue posible identificar un protocolo de pasos a seguir, con responsables, procedimientos y plazos, frente a las demandas de los adolescentes.

También se describe una *monitoreo constante* de este tema de parte de los directivos: *“Yo habitualmente bajo 3 veces a la semana al centro, ellos pueden en cualquier minuto pedir hablar conmigo, y yo si puedo ir en ese minuto voy si no le digo no puedo ahora vengo mañana ¿es muy urgente? O en su defecto, ellos me mandan cartas me las hacen llegar con los coordinadores yo tengo un archivador de cartas donde me piden miles de cosas y lo otro que formalmente cada 3 meses hay entrevistas con el director regional y con el supervisor del centro con chicos de cada una de las casas, entonces donde se hace toda una evaluación del sistema, como están los talleres, como está la alimentación, como está la relación con la directora, y en base a eso, se genera una carta compromiso entre el director regional (...) siempre tienen los canales abiertos ahora en general.. (P 10: Entrevista directora Centro 3.txt - 10:46 (202:204) Codes:[3.5. Recepción demanda de parte de los jóvenes]”.*

4.3 Seguridad

a. Coordinación con Gendarmería de Chile

	Factores críticos
1.	Proceso de ajuste
2.	¿Fuera o dentro del centro?

3.	Coordinación directiva
----	------------------------

Otro aspecto relacionado con la administración y gestión de los centros tiene que ver con los aspectos de seguridad al interior de los centros. Un elemento primordial en relación con esto tiene que ver con el trabajo que realiza Gendarmería de Chile al interior de los centros.

Un primer factor crítico da cuenta de la importancia de reconocer que, desde que está en marcha la nueva ley, ha sido un *proceso de ajuste* entre ambas partes, ya que ha implicado entender las lógicas de trabajo por parte de ambos actores, y por ende, también de sus funciones.

La *presencia de Gendarmería al interior de los centros* se ha ido ajustando y adaptando a las necesidades del quehacer de los equipos en los centros: *“Por un lado estaba (...) la tranquilidad de que si había situaciones de conflicto ya no iban a ser ellas las que lo iban a tener que enfrentar directamente, enfrentarse a situaciones de fuerza física con las jóvenes o exponerse a algún tipo de agresión. Pero por otra parte, estaba también este tema de esta sensación de que son ellas siempre las que han trabajado con las jóvenes, por lo tanto esta intromisión de gendarmería no es fácil... (P 2: Entrevista directora Centro 2.txt - 2:10 (22:22) Codes: [1.10 Resistencia al nuevo modelo] [1.5.Coordinación con GENCHI]”*. Desde la evaluación por parte de los jóvenes entrevistados es posible identificar una preferencia que Gendarmería esté “fuera” de los centros: *“si estuvieran adentro lo pasaríamos puro cobrando... (P 13: Focus jóvenes Centro 3.txt - 13:23 (173:175) Codes: [1.5.Coordinación con GENCHI] [3.4.Gestión de la disciplina]”*.

De todas formas, hay consenso en que el elemento clave para brindar una adecuada seguridad en los centros pasa por una *efectiva coordinación entre las cúpulas directivas* de ambas organizaciones, teniendo claro las tareas que le competen a cada uno e identificando la mejor forma de complementar su quehacer.

b. Condiciones de seguridad

	Factores críticos
1.	Trabajo preventivo
2.	Condiciones del sistema

Otro punto relacionado con este tema tiene que ver con las condiciones de seguridad en general.

De acuerdo a esto, operadores del sistema señalan la *importancia de contar con un trabajo de carácter preventivo*, adelantándose a posibles situaciones de conflicto: *“En general no nos ha tocado aquí, yo creo que hemos ido aprendiendo en el tiempo, hemos ido evolucionando en ese sentido, hemos ido aprendiendo en el tiempo como ser más preventivos (...). O sea en la medida que nos ponemos más consistentes del trabajo (...) en los procesos de intervención con los chiquillos, los jóvenes entran en una dinámica donde la falta de respeto, o de la pelea, en la descalificación, hay cosas que ya no pueden operar... (P 9: Focus operadores Centro 1.txt - 9:35 (136:142) Codes: [1.8.Condiciones de seguridad]”*.

No obstante, los actores entrevistados también señalan cómo *las actuales condiciones del sistema* determinan un buen trabajo de seguridad para todos los actores. Ya sea el equipo humano o el espacio físico influyen directamente en la capacidad de brindar adecuadas condiciones de seguridad en los centros.

4.4 Disciplina

a. Gestión de la disciplina

	Factores críticos
1.	Condicionado por la realidad de los centros
2.	Revisar o potenciar los perfiles de los profesionales (capacitación especializada)
3.	Potenciar la entrega de información a los jóvenes sobre las normas de los centros
4.	Potenciar más la figura de incentivos

En cuanto a la gestión de la disciplina, la *realidad propia de los centros condiciona este aspecto*. Según uno de los jefes administrativos *“las necesidades de ese joven es diferente porque antes las necesidades eran que los jóvenes estaban 3, 4, 6, 8 meses podían estar, pero hoy en día hay jóvenes que están acá cumpliendo su condena, entonces ya el proceso de permanencia en este centro un año un año y medio o se espera que este hasta 4 o 5 años más dependiendo del delito que hayan cometido, entonces el mismo joven te va generando otras necesidades al interior (P11: Entrevista jefe administrativo Centro 3.txt - 11:6 (32:36) Codes: [2.6. Planes de intervención individual]”*.

Dado lo anterior, es difícil la validación de los operadores cuando deben velar por mantener la disciplina entre los jóvenes. Debido a esto, es importante poder evaluar dentro de los perfiles de los operadores, que existan este tipo de habilidades, y al mismo tiempo, promover más capacitaciones especializadas centradas en estos temas. Algunos jóvenes que plantean la necesidad de contar con *“gente que nos entienda más”* al momento de hablar por ejemplo, de los encargados de casa, lo cual obliga a estar capacitando y evaluando a los operadores (P 6: Focus jóvenes Centro 2.txt - 6:47 (543:545) Codes: [1.12. Perfil operadores] [3.4.Gestión de la disciplina] [3.5. Recepción demanda de parte de los jóvenes]).

Por otra parte, es necesario considerar la importancia de *entregar las normativas disciplinarias a los jóvenes cuando ingresan a los centros*. Algunos jóvenes comentan que *“hay un reglamento pero nunca nos han explicado como es (P13: Focus jóvenes Centro 3.txt - 13:25 (181:183) Codes: [3.4.Gestión de la disciplina])”*. Esto pareciera dar cuenta que el reglamento disciplinario no es funcional en algunas situaciones, como se explicita a continuación: *“el tema reglamentario disciplinario es súper distanciado, es poco preciso, muy poco claro, entonces genera como mucha inconsistencia, cuando tú vas aplicar el tema reglamentario en función de la situación y ahí ya casi el marco que te entregan casi como queda como letra muerta porque se empieza a trabajar en función de la práctica te fijas (...)lo que si yo creo que el reglamento en particular, tienen muchos elementos que no se condicen con lo que en la realidad que ocurre (P 3: Entrevista jefe técnico Centro 3.txt - 3:6 (32:32) Codes: [1.11 Adaptación del sistema] [3.1.Evaluación y control del propio centro])”*.

Finalmente, un aspecto a potenciar es la entrega de *incentivos* para los jóvenes por el buen comportamiento, puesto que el tema disciplinario se encuentra más centrado en los castigos que en los refuerzos.

4.5 Costos

a. Organización de recursos y costos del sistema

	Factores críticos
1.	Gran carencia de recursos afecta a todo el sistema y permea el resto del quehacer del centro, obligando a contar con un sistema de planificación extremadamente constante.
2.	Validar más la autonomía de los centros en la administración de los recursos y rescatar la particularidad de cada centro.
3.	Reevaluar el sistema de <i>Chile Compra</i> .
	Gasto por joven dependería del modelo de trabajo.
	Gran parte del presupuesto se va en alimentación y gastos básicos.
4.	Externalizar algunos servicios (alimentación, aseo).
5.	Mejorar la gestión de la información.
6.	Cuadrar la oferta con la demanda.

En cuanto a los costos del sistema y la organización de recursos, es importante destacar que la *carencia de recursos afecta a todo el sistema y permea el resto del quehacer del centro*, por lo tanto, es de suma relevancia. Según uno de los jefes administrativos entrevistado, “(...) *anualmente nosotros en el mes de Enero mandamos el presupuesto, por lo general nunca nos envían lo que pedimos, porque como le comentaba las necesidades son muchas y los recursos son escasos a nivel de institución*” (P 4: Entrevista jefe administrativo Centro 1.txt - 4:2 (18:18) Codes [1.6.Organización recursos]).

Esto mismo determina la importancia de *planificar de manera constante los gastos*, para así poder reasignarlos de ser necesario. En la entrevista a un director se señala lo siguiente: “(...) *este año yo tengo un presupuesto de 240 millones de pesos y yo pedí un presupuesto de 440, o sea a mi me faltan 200 millones de pesos, el presupuesto que hoy día tengo me alcanza pa junio, en julio ya no tengo plata y no tengo plata pa na, ni pa comprar comida ni pa pagar la luz ni pa pagar el agua ni na. Yo tengo que avisar por lo menos con 2 meses antes decir sabes que de acuerdo a la proyección presupuestaria a mi la plata me alcanza hasta esta fecha por lo tanto yo a contar de aquí no tengo plata y yo necesito que se me genere plata y vuelvo a pedir el resto de plata (...)* (P10: Entrevista directora Centro 3.txt - 10:40 (153:156) Codes: [3.2. Costos del sistema]).

Por ello, es conveniente validar más la *autonomía de los centros en la administración de los propios recursos*. Ello se relaciona con que cada centro tiene sus propias particularidades, y, por lo tanto, sus propias necesidades. En este sentido uno de los directores comenta: “(...) *Hay que considerar que cada centro tiene su particularidad, ya sea por hombres, mujeres, por el perfil, por la ubicación geográfica, en ese sentido hay medidas que no se pueden aplicar a todos por igual. (...) yo sé que no es fácil, pero en la medida que uno debe traspasar esa información a quienes toman decisiones, serían algunos recursos más eficientemente ocupados.* P 2: *Entrevista directora Centro 2.txt - 2:27 (53:53) Codes: [1.6.Organización recursos]*”.

Por otra parte es necesario *reevaluar la aplicación del sistema de Chile Compra* para algunas situaciones. En uno de los grupos focales con operadores se especificó claramente lo anterior: “(...) *Los contratos de suministro tienen que quedar cautivos a través de todo lo que tienen que ver de la licitación de Chile Compra, por tanto por ejemplo, si nosotros queremos comer pescado (...) tenemos que encontrar un proveedor que le interese establecer un contrato de suministro con nosotros (...) para el almuerzo unos 15 o 30 kilos de pescado, a ningún proveedor de pescado le interesa establecer un contrato de suministro de 30 kilos de (...) entonces ahí una limitante presupuestaria.* (P 9: *Focus operadores Centro 1.txt - 9:4 (18:18) Codes: [1.6.Organización recursos] [3.2. Costos del sistema]*)”.

En cuanto a los *costos del sistema por joven hay divergencias dependiendo del tipo de centro, sus necesidades y modelos de trabajo*. Por ejemplo, en San Bernardo los directivos manejan una cifra de \$100.000 diarios.

Finalmente, dado el déficit presupuestario, se *priorizan gastos básicos* antes que nada (alimentación, aseo, etc.). En cuanto a *alimentación*, se considera un gasto bastante elevado. En uno de los grupos focales con operadores se especificó claramente lo anterior: “*tenemos un presupuesto que es de alrededor del 30% del presupuesto general, que tiene que estar abocado a la alimentación, por lo tanto hay una limitante presupuestaria* (9: *Focus operadores Centro 1.txt - 9:4 (18:18) Codes: [1.6.Organización recursos] [3.2. Costos del sistema]*)”.

Una posible solución corresponde a *externalizar algunos servicios*, tales como el aseo y la alimentación, de manera de asegurar las condiciones para estos aspectos básicos.

Otro gasto importante es el de los talleres, que corresponde a un gasto fijo de suma importancia, pensando en la rehabilitación de los jóvenes.

Un aspecto relevante es no solo la cantidad de recursos, sino cómo estos se organizan e invierten. Por ejemplo, en cuanto a la *gestión de la información*, en algunos casos se generan múltiples pedidos de datos desde distintos organismos centrales, lo cual genera una duplicidad de funciones para los administrativos con la consiguiente inversión de tiempo y recursos.

Por otra parte, la organización de los recursos implica *hacer cuadrar la oferta con la demanda*. Por ejemplo, en cuanto a los programas que se ofrecen a los jóvenes, muchas veces no hay cupos para todos ellos y además es necesario reevaluar las temáticas que se ofrecen y su pertinencia para cada joven, lo cual tiene impacto en los costos.

4.6 Infraestructura

a. Condiciones de Infraestructura

	Factores críticos
1.	Infraestructura acorde con cantidad de jóvenes.
2.	Acorde al perfil de jóvenes.
3.	De acuerdo a las exigencias del sistema.
4.	Condiciona la salud mental de los equipos.
5.	Solicitud de mejoras condicionado a procedimientos del sistema estatal.
6.	Considerar el ítem de mantención, no sólo de habilitación.
7.	Infraestructura conectada con la comunidad para los fines de reinserción (CSC).

La infraestructura juega un papel central en el funcionamiento de los centros visitados. Un primer tema importante, corresponde a la necesidad de que ésta sea *acorde a la cantidad de jóvenes* que se atienden en el lugar. Ello es importante, puesto que determina las posibilidades de segregación de los jóvenes según situación procesal y género en distintos espacios físicos, además del bienestar de éstos por medio de la incorporación de elementos básicos como son la calefacción, el tamaño de las piezas y la adecuada recepción de sus familiares en salas especiales y baños separados según sexo.

A su vez, es necesario considerar la presencia de espacios físicos especiales para el desarrollo de los programas y talleres, así como de la atención en salud para los jóvenes con más camas en enfermería. Esto se relaciona con la importancia de tener claro el *perfil de los jóvenes* y adecuar la infraestructura a éste. Uno de los jefes técnicos entrevistados resalta la relevancia de ello: “(...) Bueno ahora podría verse muy concreto digamos eso como problema de algo tan importante como la ley sin embargo para nosotros significa problema porque son jóvenes son adolescentes son niñas y lo que más necesita un chiquillo en esta edad son espacios, donde se puedan realizar deferentes actividades partiendo por ahí (P 5: Entrevista jefa técnica Centro 2.txt - 5:3 (32:32) Codes: [1.1.Condiciones de infraestructura] [1.9.Accesos básicos (alimentación, salud, rutina)]”.

Por otra parte, los funcionarios se ven enfrentados a *exigencias del sistema* que son difíciles de cumplir dada la falta de equipamiento e infraestructura pertinente a ello. Uno de los jefes técnicos detalla cómo lo anterior influye negativamente: “Si de todas maneras, o sea cosas súper básicas como por ejemplo metas de gestión institucional que implica mantener actualizada la ficha (...) que es ingreso de información, no tenemos computadores, entonces nos exigen que los Encargado de Casos tengan (...) pero no hay computadores, o sea a ese nivel mínimo y es una meta, que si no la cumplimos perdemos cierto en tema de incentivo monetario, entonces sí que afecta el tema de infraestructura e implementos de todas maneras, y afecta no sólo al funcionario en tema de la recarga, del stress, sino que afecta a la calidad en la atención de los cabros (P 3: Entrevista jefe técnico Centro 3.txt - 3:41 (180:180) Codes: [1.1.Condiciones de infraestructura] [1.4.Autociudadado de los equipos] [3.1.Evaluación y control del propio centro])”.

Tal como lo comenta el jefe técnico, los factores antes mencionados afectan la *salud mental de los equipos*, y, por consiguiente, pueden afectar la calidad de su trabajo en el día a día y la intervención con los propios jóvenes.

Otro aspecto que tiene incidencia en el equipamiento e infraestructura actual, es el *sistema de solicitud de mejoras físicas del sistema estatal* ligado a Chile Compra. Como se mencionó anteriormente, el sistema es bastante lento, puesto que se somete a licitación cualquier compra o reposición de material por mínima que ésta sea, aspecto que retarda el proceso de compra.

Por otra parte, dentro de la planificación del presupuesto anual para los centros debiera incluirse un ítem dedicado exclusivamente a *mantenimiento de la infraestructura* a lo largo del año, puesto que invariablemente hay un desgaste por concepto de uso de las instalaciones, sobre todo, si se considera la sobrepoblación de los centros. La siguiente cita detalla lo anterior: “Estos centros no tienen ítem para mantención, y como no tienen ítem para mantención, no es posible planificar mantención,

una caldera que tenía 15 años donde el año pasado cambiamos de funcionamiento donde nunca nadie se había preocupado de eso (...) (P 3: Entrevista jefe técnico Centro 3.txt - 3:50 (202:202) Codes: [3.2. Costos del sistema])”.

Por otra parte, hay aspectos que requieren de mayor inversión en distintas épocas del año, por ejemplo, el ítem de gasto en calefacción aumenta en invierno.

Finalmente, en el caso de los centros semicerrados una opción interesante es incluir en el diseño físico de éstos, una infraestructura que esté conectada con la comunidad para los fines de reinserción de los jóvenes. Un ejemplo de lo anterior lo detalla el director de uno de los centros: *“Mira, nosotros trabajamos con un ...estuvimos entregando insumos a una chica que está haciendo su tesis de arquitectura y ella vino a presentar el trabajo con el diseño de un semicerrado y ella hizo un semicerrado que no tiene rejas, que tiene, por ejemplo, en un extremo un anfiteatro y la idea es que está conectado con la comunidad, por lo tanto, los jóvenes de afuera pueden acceder a actividades culturales y musicales en el teatro, acá están los talleres de capacitación con algunos espacios internos y esto tiene un ingreso por acá, que permite que los jóvenes puedan participar de esta...y un poco se cumple el objetivo que conversábamos, ellos van a interactuar, no hay rejas, acá hay una cancha que permite que los jóvenes de afuera también lo puedan utilizar, creo que esa es una idea que integra y entrega a la comunidad áreas verdes, todo esto es áreas verdes, entonces claramente es una forma distinta de relación que invita al otro que se haga parte de...eso es un buen intento, Gloria se llama la alumna que hizo la presentación, ahí hay un buen esfuerzo (P 8: Entrevista director Centro 1.txt - 8:33 (63:63) Codes: [1.1.Condiciones de infraestructura])”.*

b. Accesibilidad al centro

	Factores críticos
1.	Sistemas de locomoción
2.	Para los CSC es importante evaluar la cercanía de ofertas de servicios y programas
3.	Situación de riesgo para el mismo centro (suministros)

Respecto de la ubicación física de los mismos centros, es importante considerar elementos como la disponibilidad de *sistemas de locomoción* cercanos al lugar, pensando en los funcionarios, en las visitas de los familiares y en los distintos servicios.

Al respecto, resulta clave para los centros semicerrados tener *oferta de servicios y programas cercanos*, de manera de poder generar alianzas estratégicas con ellos y lograr que los jóvenes

efectivamente estén en condiciones de asistir y no se vean limitados por las distancias físicas.

Por otra parte, algunos centros se encuentran en *situación de riesgo dado el lugar en el cual se ubican*. Por ejemplo, uno de los jefes administrativos detalla el conflicto surgido a propósito del robo de cables de cobre: “Además en un periodo nosotros quedamos sin comunicación porque la compañía de teléfono declaro el sector de alto riesgo por lo tanto ellos decidieron que no iban a reinvertir en cablear nuevamente (P11: Entrevista jefe administrativo Centro 3.txt - 11:40 (257:257) Codes: [1.1.Condiciones de infraestructura] [1.7.Accesibilidad al centro])”.

Rol de Gendarmería en los centros de detención juvenil

La labor de administración y gestión de los centros está acompañada de las tareas que realiza Gendarmería de Chile en lo que respecta a sus labores de seguridad y vigilancia. Tal como se describe en la ley 20.084, la administración de los centros corresponde al Servicio Nacional de Menores, pero para garantizar la seguridad y permanencia de los jóvenes se contará con una dotación de funcionarios de Gendarmería de Chile en cada uno de los centros.

En relación con esto hay una serie de funciones y tareas relacionadas con la seguridad de los centros importante de tener en cuenta¹⁶³:

1. Dotación de recursos humanos.

Tal como se ha descrito en cada centro hay una dotación asignada a la institución por parte de Gendarmería de Chile. Acorde con sus responsabilidades, se distribuyen las tareas y funciones específicas para todo el personal para cumplir con sus tareas de vigilancia y seguridad.

¹⁶³ Para profundizar en este tema se utiliza la información descrita en el documento “ORIENTACIONES TÉCNICAS SANCIÓN PRIVATIVA DE LIBERTAD. INTERNACIÓN EN RÉGIMEN CERRADO CON PROGRAMA DE REINSERCIÓN SOCIAL”, elaboradas por el Departamento de Derechos y Responsabilidad Juvenil del Servicio Nacional de Menores. Para complementar la información de dicho informe, se realizó una entrevista grupal a representantes de Gendarmería del CIP – CRC San Joaquín. La información descrita no refleja la realidad de todos los centros, sino que sirve como referencia para relevar algunos aspectos claves relacionados con la seguridad de los centros privativos de libertad.

Toda la dotación es personal formado y capacitado por parte de Gendarmería, quienes han sido capacitados por sus unidades técnicas sobre la ley 20.084 para conocer con más detalle sus funciones.

En relación con esto, un factor de suma importancia tiene que ver con el *conocimiento y formación permanente de los equipos de seguridad* sobre las implicancias y trato con los jóvenes que dictamina la ley. En particular en relación con aquellos elementos que puedan no estar lo suficientemente precisados en la respectiva ley.

Al mismo tiempo, la *proporción* entre la cantidad de jóvenes por cada centro y la cantidad de funcionarios de Gendarmería se espera sea la adecuada para estar preparados frente a cualquier situación límite (por ejemplo un motín). Si bien se valora y destaca la función que realiza el personal del Servicio Nacional de Menores en este sentido, en el manejo con los jóvenes, es importante tener en cuenta una dotación idealmente proporcional a la cantidad de adolescentes.

2. *Vigilancia y custodia perimetral.*

La infraestructura de los centros y las funciones de la dotación de Gendarmería permiten realizar las tareas de vigilancia y custodia. Hay una división de labores específicas del personal y un apoyo tecnológico para monitorear la seguridad.

Algunos factores claves a tener en cuenta en relación con esto tiene que ver con la *mantención de los equipos* (por ejemplo, la mantención de las cámaras de seguridad y los sensores de movimiento para la línea de fuego del perímetro) y los *turnos* y posibles recarga de trabajo para los funcionarios de Gendarmería.

A su vez, se propone tener en cuenta la *ubicación geográfica* de los centros, en relación con el tipo de propiedades que puedan colindar con las entidades penales. Esto está pensando por razones de seguridad, debido al posible mal uso de esas residencias aleñadas a los centros que pudiera atender contra el adecuado proceso de custodia y vigilancia.

3. *Control de ingresos al centro.*

El personal de Gendarmería es quien controla el acceso a los centros, ya sea los días de visita a los jóvenes o para la atención de público en general. Existen procedimientos y protocolos específicos

para esto, con el apoyo de la infraestructura y tecnología (por ejemplo, detector de metales) de la unidad.

Un elemento que puede potenciar el control de ingresos a los centros es la *fluida y constante comunicación y coordinación* con el personal del Servicio Nacional de Menores. Por ejemplo, el personal de Gendarmería podría conocer con antelación a los días de visita la nómina de personas identificadas por ellos para ingresar de acuerdo al trabajo psicosocial con los jóvenes desarrollado por los equipos técnicos al interior del centro. Esto mismo facilita el trabajo que se realiza para controlar los ingresos los días de visita.

4. Manejo de conflictos al interior del centro.

Es el personal del Servicio Nacional de Menores el encargado de manejar la disciplina de los jóvenes. Cuando este manejo ya no puede ser realizado por ellos y, previa autorización formal del Director(a) del centro, Gendarmería puede ingresar y controlar la situación. En este sentido, el adecuado *manejo preventivo de situaciones* de conflicto por parte de los equipos resulta ser también un elemento importante de tener en cuenta para adelantarse a este tipo de situaciones.

5. Traslados jóvenes.

Puede darse el caso (por ejemplo alguna emergencia médica) que requiera el traslado de jóvenes a otro lugar. Esto es realizado por el Servicio Nacional de Menores, con el apoyo en materias de vigilancia del personal de Gendarmería. Para fortalecer este tipo de funciones, al igual que en el punto anterior, es importante mantener un constante trabajo coordinado y conjunto entre ambas entidades, destinando de manera eficiente sus respectivos recursos (humanos, materiales u otro tipo).

6. Mecanismos de coordinación GENCHI y SENAME.

Tal como se ha descrito la coordinación entre ambas instituciones es un factor crítico para poder cumplir de forma eficiente con lo que determina la ley 20.084. Un plan de trabajo conjunto, instancias de encuentro periódico, claridad acerca de las funciones y tareas que le competen a cada uno, pero más importante aún, la voluntad de trabajar de forma coordinada, son algunos elementos claves en este sentido.

Dicha colaboración permitirá fortalecer el quehacer del centro, pensando finalmente en la reinserción con los jóvenes en los centros de detención.

Tal como se describe en los documentos oficiales para orientar el quehacer de los centros es importante entonces contar con:

- a. Un plan de emergencia anual, elaborado y conocido por ambas instituciones.
- b. Un plan de contingencia frente a fechas críticas (fiestas, feriados, etc.).
- c. Supervisiones periódicas de las condiciones de seguridad del centro, por parte de Gendarmería en coordinación con los equipos de trabajo del Servicio Nacional de Menores.
- d. Un sistema de evaluación frente al quehacer de prevención, contención e intervención en conflictos críticos.

Resultados obtenidos a partir de la revisión de los planes individuales de intervención (PII)

Los resultados que acá se presentan fueron elaborados a partir de la revisión de los PII por escrito de cada centro (se obtuvo al menos un PII por centro).

En primer lugar, todos los PII cuentan con un responsable de caso, encargado de llevar a cabo las tareas precisadas conforme a un previo diagnóstico.

Entre los ítem de diagnóstico se encuentran aspectos familiares relevantes, salud mental del joven, la salud física del éste, nivel educacional, manejo del tiempo libre. Se observa un buen trabajo de diagnóstico en todos los informes. Respecto al tiempo libre se precisa una carencia, no se cuenta con información que consigne que las actividades cuentan con reforzamiento posterior.

En el tercer centro visitado se especifica que los jóvenes, participan de las evaluaciones trimestrales.

Acerca de los factores de riesgo y protectores existe una presencia positiva en los PII, en el primer centro se especifican claramente, en los otros dos se desprenden del conjunto de datos en mayor o menor medida, en el tercer centro visitado se focaliza más en factores de riesgo que protectores.

La proposición de los objetivos obedece a una forma clara y precisa, en general este ítem está bien logrado, aún así se evidencia que en el centro 2 son bastantes, alrededor de 35 objetivos por caso a lo largo del proceso, sin una clara diferenciación entre CRC-CIP. La forma para alcanzar estos objetivos obedece a una propuesta clara en el caso del primer centro, en los restantes la conexión entre el objetivo y el medio no es evidente o bien los primeros se detallan muy a nivel general.

En relación a las estrategias de intervención, la metodología a ocupar no se suele especificar, lo que genera vacíos en el seguimiento y en torno a la programación de las actividades específicas. En lo que se refiere a las actividades, sólo son programadas en el primer centro visitado; se detalla horario, lugar, encargado y plazos de evaluación junto a las actividades. Los otros dos no incorporan actividades muy concretas, sólo se especifica la duración y los plazos establecidos.

La intervención está muy bien lograda en las áreas familia, comuna, escuela, etc. Algunos planes son más detallados y su acento está puesto en la intervención individual.

En general, se entrega un buen diagnóstico individual y con múltiples fuentes de consulta para ello: entrevista con el joven, familia y antecedentes jurídicos.

La especificación de los modelos de intervención en general está ausente y le falta detallar los tiempos aproximados que se requieren para llevarlos a cabo.

Resultados obtenidos a partir del manual de procedimientos

A continuación se presenta el análisis del manual de procedimientos del primer centro visitados, puesto que no se pudo acceder al de los otros dos lugares.

El documento presenta la descripción de funciones que se realizan dentro del centro, precisando los responsables administrativos de los programas y las actividades que se realizan y los tiempos de ejecución.

En este manual no existe información acerca de los profesionales que intervinieron en su creación y al parecer no existe una actualización ya que su data es del 2007-2008, por lo que la información podría no estar actualizada.

En torno a la infraestructura en la parte introductoria se detallan los metros cuadrados y el tipo de construcción, así como los servicios comunitarios y comerciales más cercanos. No hay detalle acerca de las dependencias. Un objetivo contenido en el marco lógico establece que “la infraestructura debe ser apropiada”, pero no define cómo sería ello.

En el manejo de los recursos financieros y administrativos se describe la dotación de personal actual y pendiente. No hace alusión a aspectos financieros, por otra parte, en el marco lógico no se define claramente a qué se refiere el hecho de contar con buenos estándares técnicos y administrativo financieros.

Respecto a los contenidos del manual de procedimientos, no se aborda el tema de las normas de seguridad, disciplina, pero sí se establece que existe un reglamento que es entregado al joven al momento del ingreso. Respecto de las sanciones nombran las accesorias y sus formas de seguimiento.

La misión y visión del centro está logrado, incluyendo además el objetivo general del proyecto y una matriz lógica respecto de cada objetivo específico. Además detalla la misión de Sename, en qué consiste la RPA y el objetivo de reinserción, las funciones de cada uno de los profesionales y técnicos que trabajan en el centro con nombre y apellido.

En lo que se refiere al marco teórico que da sustento a la intervención, contiene una completa introducción acerca del adolescente y RPA (incluyendo estadísticas en jóvenes que delinquen y los factores de riesgo de sus conductas y tipos de trayectorias delictivas), Acerca de los programas de intervención, en el marco lógico se detalla la incorporación al sistema escolar, programas de capacitación laboral, la oferta orientada a la familia, tratamientos en drogas y alcohol (y otros de salud mental y física), incorporación a actividades comunitarias y de beneficio social. Se incorpora, además, la perspectiva de género en todo ello. También se especifica cada organización con la cual trabajan y el servicio que presta.

Acerca de la coordinación con el intersector, la información es precaria, ya que sólo se manifiesta que el coordinador judicial es el interlocutor entre el Poder Judicial y el centro. No aborda el tema de Gendarmería ni autoridades de Sename, pero sí con algunas redes de apoyo.

Se establece la importancia del autocuidado y se detallan actividades concretas al respecto en la planificación y se especifica la periodicidad de reuniones de equipos.

En lo que atañe al flujo de procedimientos se describe etapa por etapa: ingreso y acogida, unidad de ingreso y estadísticas, unidad de enfermería, inducción del coordinador, asignación de casa, presentación a directivos y dependencias, diagnóstico y confección del PII, así como los elementos que integran el plan de intervención individual. En el marco lógico, se establece que el plan debe contener elementos de responsabilización, reparación, habilitación e integración social. Más adelante, cada uno es detallado según objetivos, contenidos, metodologías, logros esperados y actividades.

Acerca del proceso de evaluación de los usuarios, se especifican las evaluaciones del PII por medio de coordinaciones con las instituciones en que participa el joven, entrevistas con éste para revisar acuerdos y plazos, reuniones de equipo técnico e informes de avance remitidos al juez de control de ejecución. También se revisa el PII con las familias.

Finalmente en lo que respecta con procesos de audiencias y el contenido de los informes, se indica la periodicidad de los informes al tribunal, pero no los contenidos de éste.

Referencias

- Andrade, S., Shedin, M. & Bonilla, E. (1987) *Métodos Cualitativos de Investigación para la Evaluación de Programas*. Water Town: The Pathfinde Found.
- Bodgan, R., & Taylor, S. (1986) *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Buenos Aires: Paidós.
- Gáinza, A. (2006). La entrevista en profundidad individual. En *Metodologías de investigación social*. Introducción a los oficios (pp. 219-263). Santiago: Lom.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (1991) *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill, México.
- Servicio Nacional de Menores (2007). ORIENTACIONES TÉCNICAS SANCIÓN PRIVATIVA DE LIBERTAD. INTERNACIÓN EN RÉGIMEN CERRADO CON PROGRAMA DE REINSERCIÓN SOCIAL, elaboradas por el Departamento de Derechos y Responsabilidad Juvenil, SENAME.

Capítulo 9

Condiciones básicas para la apreciación de la propuesta

La revisión de la experiencia comparada realizada en los capítulos precedentes, en relación con los modelos de intervención y sistemas de administración en los centros privativos de libertad para jóvenes, los procesos de evaluación y clasificación al ingreso del joven infractor a los centros, como asimismo la información nacional recopilada de actores claves para el funcionamiento del sistema de justicia juvenil chileno, permite la realización de una propuesta sobre las materias antes enunciadas. El objetivo de esta propuesta es orientar un rediseño de la intervención y administración de los centros privativos de libertad, de forma que facilite el perfeccionamiento integral del sistema y el cumplimiento de sus fines últimos, la reinserción y rehabilitación de los jóvenes condenados.

No obstante, una correcta formulación de las propuestas y, más aún, una adecuada apreciación de las mismas, requiere de una reflexión respecto de algunas consideraciones y cuestiones previas, de trascendental importancia para el logro de los objetivos perseguidos en esta investigación. Ponderar ciertos aspectos y consideraciones que a continuación se detallan, resulta crucial para que las propuestas que se realizan en este estudio sean correctamente contextualizadas y puedan ser desarrolladas aprovechando la experiencia internacional que recogen, pero a su vez, los adelantos que se han producido a nivel nacional en diversos temas.

Aunque el objetivo primordial de este estudio es relevar cuáles son los modelos de intervención y administración más exitosos en el ámbito internacional de la justicia juvenil, se estimó importante conocer las necesidades relevadas por los actores en la experiencia chilena, de manera de contar con una base de referencia que permitiera dar un contexto de referencia general a la propuesta a realizar.

Teniendo en consideración lo anterior, se debe partir de la premisa básica de que para poder aplicar las propuestas que a continuación se desarrollan, se requiere de ciertas condiciones que el actual sistema no ofrece. En efecto, las propuestas sólo pueden entenderse en un contexto en que el sistema opera cumpliendo con los requerimientos básicos, tanto en infraestructura como en financiamiento. Dadas estas condiciones, recién puede hacerse operativo un modelo de gestión y

oferta programática que defina estándares de calidad para el sistema, al que pueda exigirse en propiedad el logro de metas, la rendición de cuentas y el que se haga hacer responsables a sus directivos por los objetivos no cumplidos, cuestiones imperativas para las funciones públicas (entendiendo que lo son aunque parte de su ejecución esté entregada a privados) y particularmente, en un sector tan sensible como es el sistema de justicia juvenil.

De esta manera, aunque se conoce en profundidad por parte de esta consultora la realidad del sistema chileno, el objetivo del estudio fue precisamente fijar la mirada en otros sistemas internacionales que han mostrado efectividad a través de evaluaciones tanto de proceso como de impacto y resaltar de ellos aquellas características que los hace exitosos en los fines de reinserción y disminución de reincidencia. A partir de esa revisión, se realiza un conjunto de propuestas que, de aplicarse en el sistema chileno, deberían contar con ciertas condiciones básicas e indispensables para su implementación.

Asimismo, las propuestas se realizan en un contexto de investigación académica. Por esta razón, la implementación requiere un indispensable trabajo de adaptación y adecuación a las diversas situaciones y realidades en las que deberán ser desarrolladas en concreto. Debe considerarse en su implementación, la revisión de la experiencia y situación de cada uno de los centros en que pretenda aplicar, así como los recursos financieros, técnicos y humanos con los que se cuenta, además del perfil del joven que será sujeto de atención. En este sentido, resulta indispensable realizar una adecuada evaluación de cuál es la brecha que en estos aspectos existe respecto de lo que las propuestas exigen y lo que la realidad ofrece. Asimismo, debe también revisarse cuáles son las fortalezas o avances que se han realizado por parte de las diversas instituciones involucradas en el sistema de responsabilidad adolescente chileno, de manera de corregir la propuesta en aquellos aspectos que pudo haber ignorado u obviado la realidad nacional.

Infraestructura

Como se puede observar en los capítulos relativos a la experiencia comparada, una adecuada infraestructura juega un papel crucial en la posibilidad de implementar y desarrollar exitosamente los programas de intervención y las rutinas diarias que se establecen para los jóvenes internados en estos centros.

Tanto el diseño estratégico del centro, como su adecuada mantención, determinan en todo sentido la experiencia del joven infractor en su interior pero, además, tiene un enorme impacto en otros aspectos tales como la higiene, la salud, la disciplina interna, etc.

Junto con lo observado en la experiencia extranjera, es importante destacar que durante el levantamiento de información en los centros CRC Santiago, San Bernardo y CSC de La Cisterna, se constató que, por parte del personal administrativo, hay una percepción uniforme de que las actividades diarias planificadas para los jóvenes sufren constantes alteraciones ocasionadas, en gran medida, por la ausencia de una infraestructura adecuada.

En consecuencia, en la construcción de la propuesta, se ha partido de la base de que, para aplicar modelos de intervención y de gestión exitosos, se debe contar con una infraestructura que al momento de su implementación ya haya superado las brechas que actualmente existen entre las exigencias legales y reglamentarias y la realidad física de los centros. De hecho, los actuales CRC son antiguos recintos del Sename en los que se han efectuado algunas adaptaciones, pero en caso alguno existe un diseño y construcción que obedezca a una planificación técnica según un modelo elegido, orientado a proveer espacios físicos que promuevan un adecuado desarrollo de las actividades de intervención, educación, capacitación laboral, recreación y descanso. No hay que desestimar entonces, al momento de implementar las propuestas que se realizan, que cualquier déficit en infraestructura puede comprometer de modo importante la calidad de la oferta programática, así como el cumplimiento de los objetivos perseguidos.

Financiamiento

Adicionalmente, pero asociado con el tema anterior, las propuestas que se formularán asumen que los centros contarán con un financiamiento suficiente para mantener prestaciones de calidad mínimas que den sustento al programa individual de cada joven infractor. Para lograr los objetivos que inspiraron la Reforma Penal Adolescente, se requiere que la planificación de nuevos centros contemple una fuerte inversión inicial para implementar desde un comienzo estándares superiores para el funcionamiento del sistema: estándares de infraestructura, de recursos humanos, programáticos, de servicios, etc.

Determinar una cifra exacta para esta inversión inicial excede los objetivos de este estudio, sin embargo, ese ejercicio debiera ser una continuación lógica para la autoridad en caso de tomar en consideración las propuestas que se expondrán en lo que sigue del presente documento.

En definitiva, lo que es necesario construir, de cara a los objetivos de sistema y frente a la opinión pública, es la certeza de que el sistema de responsabilidad penal juvenil cuenta con un diseño, planificación y funcionamiento armónicos, los que están orientados tanto a los resultados como a la necesidad de hacer efectiva su responsabilidad penal.

En relación con lo anterior, como puede advertirse de la experiencia de los centros nacionales visitados para efectos de este estudio, una de las principales dificultades que señalan haber enfrentado los funcionarios de Sename que trabajan en ellos es que, en el momento de entrada en vigencia de la ley 20.084, fue especialmente complejo montar un proceso de transición que involucrara la capacitación en los principios y normas que inspiran la nueva ley y las nuevas funciones, la adecuación física planificada de los centros, el diseño de procesos de trabajo, el establecimiento de convenios de coordinación intersectorial para satisfacer las necesidades de salud, educación y otras de la población atendida, el diseño de la oferta de capacitación laboral acorde con los mercados locales, etc. Estos aspectos fueron frecuentemente resueltos a medida que surgieron las necesidades, sin una adecuada planificación de esta transición. Resulta evidente entonces que, para abordar de forma eficiente todos los desafíos que conlleva el manejo de un centro cerrado o semicerrado, se requiere de una inyección de recursos inicial, de manera de generar un piso mínimo para establecer bases para un sistema especial para jóvenes que responda a sus propios objetivos.

Sin embargo, un financiamiento coherente con el logro de las metas propuestas para el sistema, debe ser mantenido en el tiempo y debe guardar relación con cada centro y las particulares características de la población que atiende. Para lograr estos objetivos es necesario que esté sometido a permanentes mecanismos de evaluación del impacto que sus programas tienen en el proceso de rehabilitación y reinserción de los jóvenes atendidos, y la asignación o renovación de los presupuestos relacionada con estos criterios. Para asegurar la correcta implementación de una propuesta como la que sigue a continuación se requiere no sólo de la asignación de un presupuesto que permita a los centros operar cómodamente, sino también los mecanismos de control que permitan garantizar la mantención de los estándares de calidad.

En este sentido, la acreditación o certificación periódica de los centros por parte de organismos externos, constituye una alternativa muy interesante de ser explorada, de manera de poner en práctica sistemas similares a los implementados por Estados Unidos o Inglaterra respecto de sus centros para jóvenes infractores. En Estados Unidos, los estándares son establecidos por la ACA

(American Correctional Association), organización que además revisa y certifica periódicamente el cumplimiento adecuado de dichos estándares. En Inglaterra, el monitoreo del sistema está a cargo del Consejo de Justicia Juvenil (Youth Justice Board), organismo autónomo, cuyos miembros -de probada competencia técnica- llegan al cargo por medio de formas de designación que garantizan su independencia del gobierno.

Estos sistemas resultan particularmente atractivos en un escenario en que existen funciones parcialmente externalizadas, ya que al contar con mecanismos o entidades externos de certificación, se resguarda la calidad del servicio entregado y se minimizan las posibles controversias entre el Estado y los prestadores privados.

Comentarios finales

Las consideraciones anteriores resultan fundamentales al momento de revisar las propuestas que a continuación se detallan. La implementación de una reforma de Estado, y en consecuencia de nuevas formas de administración e intervención en cualquier ámbito requieren de una adecuada ponderación de la capacidad del sistema de realizarlas, incluyendo en dicha evaluación, principalmente, la factibilidad de contar con condiciones básicas indispensables, como infraestructura y financiamiento. Pero también se requiere de una ponderación indispensable de las condiciones, avances, desafíos y retrasos de la realidad en la que dichas propuestas serán implementadas.

Una vez elegida la manera de realizar una reforma, en cuanto a los contenidos técnicos, debe reflexionarse respecto de cómo se realizará, entregando a esa reflexión la necesaria consideración de la realidad que desea cambiarse y cómo se harán estos cambios. La presente propuesta contribuye a responder la pregunta inicial: cuáles son los modelos de intervención y administración que resultan a la luz de la experiencia de otros países, más adecuados y exitosos en el cumplimiento de los objetivos de reinserción y rehabilitación de un joven que ha cometido un delito, entregando los supuestos necesarios para que pueda iniciarse esta transformación. El desafío futuro está en responder cómo debe implementarse esta propuesta, qué se necesita para hacerlo y cuáles son los plazos necesarios para materializarla.

Capítulo 10

Propuestas para centros cerrados

1. Modelo de administración y gestión

Como se mencionó en el capítulo introductorio referido a los modelos de administración de centros privativos de libertad, durante las últimas décadas algunos gobiernos internacionales han promovido importantes reformas legales con el fin de incrementar la participación del sector privado en la construcción, administración y provisión de servicios en este tipo de establecimientos. Lo anterior ha generado un importante debate en torno a si la participación de privados en la provisión de servicios públicos conduce o no a un óptimo social.

Los modelos público-privado pueden ir desde la privatización completa, la que incluye la construcción, operación, administración y gestión del centro -como es el caso de Estados Unidos-; a un modelo de participación mixta, en el cual el gobierno externaliza en operadores privados sólo algunos servicios, con ciertas restricciones.

Se debe destacar que, uno de los aspectos más relevantes al momento de analizar cuál modelo público-privado se debe utilizar, tiene relación con los mecanismos que serán utilizados para monitorear, controlar y evaluar a los operadores privados y lograr así que éstos provean un servicio de buena calidad, al mínimo costo posible. Un ejemplo extraído de la evidencia internacional, que se mencionó en el apartado anterior, es el caso de Inglaterra donde, desde el año 2000, existen los Estándares Nacionales para los Servicios Juveniles (National Standards for Youth Justice Services), los cuales fijan los niveles mínimos de los servicios ofrecidos en los centros de justicia juvenil. Dado lo anterior, esta consultora propone la creación de un manual que establezca los estándares mínimos que deben cumplir los operadores privados que estén a cargo de los centros privativos de menores.

Por su parte, analizando la realidad chilena, la propuesta realizada en este informe se basa en un modelo de participación mixto público-privado, debido a que se considera que en el país aun no están dadas las condiciones básicas para operar bajo un sistema de privatización completa de los centros privativos de libertad para menores infractores de ley. Así por ejemplo, en Chile no existe un organismo acreditador -como la American Corrections Association (ACA) en Estados Unidos-, que fiscalice a los operadores de las cárceles operadas por privados, asegure un servicio buena

calidad, y minimice las controversias entre el Estado y los operadores privados. Tampoco existen en el país en la actualidad, los incentivos adecuados para que el sector privado provea a los centros de una oferta programática integral.

- **El modelo propuesto para centros cerrados**

Teniendo en cuenta la realidad chilena a la luz de la experiencia internacional, se considera que es posible plantear un modelo de administración mixto público- privado para los centros cerrados para los jóvenes infractores de ley, en el cual el gobierno externaliza en operadores privados ciertos servicios con algunas restricciones.

Específicamente, la propuesta se basa en la idea de externalizar los servicios básicos y la oferta programática, pero se mantiene un equipo estatal, multidisciplinario y básico, a cargo de la administración y de la coordinación de la oferta programática, de la intervención y de la rutina diaria.

A continuación se analizan y describen cómo deberán desempeñarse cada una de las áreas en la propuesta de administración de los nuevos centros cerrados privativos de libertad.

Diseño y construcción

Si bien hay países, como Estados Unidos, que externalizan el diseño y construcción de los establecimientos penales, observando la realidad chilena se propone no externalizar ambas tareas. El argumento para recomendar lo anterior es que el Estado goza del debido grado de especialización y justificación técnica conforme a las tendencias mundiales en estándares correccionales juveniles.

Servicios básicos

Tal como ha mostrado la experiencia comparada, la propuesta para administración de centros cerrados sugiere la externalización de todos los servicios básicos que deben ser proporcionados en el centro, tales como alimentación, lavandería y aseo.

Para lograr una adecuada externalización de los servicios básicos -como ocurre en España, en la Comunidad de Madrid (ver Capítulo 6)-, es necesario que la entidad a cargo establezca un contrato con el operador privado responsable de cada servicio que estipule la totalidad de los contenidos del servicio a ser prestado, la dependencia de los trabajadores, las actitudes del

personal, la dirección y coordinación del trabajo, las funciones del coordinador responsable del servicio, los medios materiales que debe aportar el contratista y el precio, entre otros.

En cuanto a la provisión de servicios de salud física y mental, la consultora propone que cada centro debe proveer servicios de salud primaria básica al interior del mismo, incluyendo exámenes médicos de rutina, salud preventiva, atención de primeros auxilios y atenciones dentales. Para conseguir prestadores capacitados para proporcionar estos servicios, se debe establecer fórmulas de colaboración intersectorial como asimismo explorar convenios con universidades.

En cuanto a la atención de urgencia, tal como la hospitalización de emergencia, la atención por parte de especialistas o exámenes de laboratorio, se considera que deben realizarse a través de la red pública, en establecimientos especializados externos cercanos al centro de reclusión correspondiente (solicitando una adecuada custodia del paciente). Para ello, deben considerarse por parte de la institucionalidad de salud, las particulares características de la población privada de libertad en cuanto a la dificultad del traslado, obligaciones de asistencia a audiencias, etc., de modo de generar procedimientos de atención eficientes tanto para los centros de salud como para los centros privativos de libertad, dentro de las restricciones que tiene éste tipo de pacientes.

Adicionalmente se estima conveniente que deben proveerse los servicios de salud mental al interior de los centros, para lo cual es necesario que cada centro cuente con al menos un equipo de salud mental, que será explicado en la sección 2 referida a los recursos humanos.

Seguridad

Luego de revisar la experiencia internacional, se observa que algunos países -como Estados Unidos- han entregado a operadores privados las funciones de seguridad y vigilancia de los centros privativos de libertad para jóvenes (véase capítulo 5).

Por su parte, observando la realidad chilena, la función de seguridad perimetral, en los centros de menores infractores es responsabilidad de Gendarmería¹⁶⁴. Para los centros cerrados se propone que este aspecto debe seguir siendo así, es decir la seguridad perimetral no debe ser externalizada. Sin embargo, luego del levantamiento de información en terreno, creemos que deben mejorarse los mecanismos de coordinación entre los operadores del centro y Gendarmería.

¹⁶⁴ Según ley 20.084, Título III, artículo 43.

En cuanto a la vigilancia al interior del centro, se considera que en la actualidad existe una confusión del rol del educador, debido a que no está clara la línea divisoria entre su labor educativa (que involucra evidentemente una función de contención afectiva y psicológica) y la responsabilidad por la seguridad interna, lo cual pone al personal a cargo, en una situación de vulnerabilidad física y estrés.

Para solucionar lo anterior se estima de gran importancia que esta labor este claramente delimitada, para que ambos roles no interfieran entre sí. En otras palabras, se propone que la función de vigilancia al interior de los centros esté debidamente separada de la función propia de los educadores, relevándolos de la necesidad de resguardar la seguridad interna, para concentrarse solo en el trabajo con los jóvenes. En la sección 4 del presente capítulo se detalla este tema.

Equipo básico

Se propone que tanto para la administración directa de los centros cerrados como para la coordinación de la oferta programática, intervención y rutina diaria debe existir un equipo básico multidisciplinario que dependa de la institucionalidad a cargo. Lo anterior tiene el objetivo de homogenizar la administración de los centros del país.

Se debe destacar que, para que este equipo se desempeñe correctamente, una condición mínima es que debe ser un equipo profesionalizado, debidamente seleccionado mediante requisitos formales preestablecidos y correctamente capacitado (como se detalla en la próxima sección sobre los recursos humanos).

Oferta programática

En primer lugar, es necesario distinguir tres líneas específicas de oferta programática:

- La línea formativa, que se refiere a todos aquellos programas que otorgan a los internos competencias y/o conocimientos específicos, como por ejemplo, la nivelación escolar y los talleres de formación socio ocupacional o laboral.
- La línea de intervención, que está asociada a tanto a la coordinación del proceso de intervención -evaluación y diagnóstico, manejo de casos y reinserción-, como al apoyo psicológico, de salud, social y familiar, tratamiento en drogas y programas orientados a la conducta delictual.

- La línea de la rutina diaria, que abarca todas las actividades que realizan los internos durante el día, incluyendo el tiempo dedicado al ocio, deporte y a talleres recreativos.

Para los centros cerrados para jóvenes infractores de ley se estima pertinente la externalización de toda la oferta programática, ya sea a través de entidades públicas (como Conace) o privadas. Sin embargo, la coordinación de las distintas líneas deberá estar a cargo del jefe técnico que pertenece al equipo básico (interno) y de los coordinadores de las áreas (tema que se detalla en la sección referida a los equipos).

En cuanto a los programas que deben ser externalizados, es clave que exista una coordinación eficiente entre el contratista que provee el servicio y el equipo básico del centro, para que así se cumplan los objetivos transversales de cada centro. Adicionalmente, se debe tener en cuenta que se deben crear los mecanismos de incentivos adecuados al sector privado para que éste ofrezca programas de buena calidad al mínimo costo posible.

Los programas de entidades externas que no son prestadores privados, sino públicos, como es el caso de Conace, y que, adicionalmente, proveen de programas de alta calidad técnica, también deben ser considerados desde sus características especiales. En este sentido, los incentivos serán aquellos propios de la administración pública, pero, igualmente, la definición de su rol en la intervención debe contener una obligación explícita de actuar coordinadamente con el equipo del centro respectivo.

- **Síntesis de la propuesta**

La tendencia mundial muestra una creciente participación del sector privado en la construcción, administración y provisión de servicios en los establecimientos privativos de libertad para jóvenes infractores de ley. Sin embargo, no es sencillo definir qué modelo de participación público-privado se debe utilizar dada la realidad y las condiciones específicas vigentes en cada país.

En primer lugar se debe señalar que, como aspecto clave al momento de incorporar al sector privado en la provisión de servicios del sector público, es necesario contar con mecanismos adecuados de monitoreo y control para lograr un óptimo social.

La presente sección ha planteado la utilización de un modelo mixto de participación público-privado para los centros cerrados para jóvenes infractores. A continuación se presenta una tabla que resume los principales aspectos de esta propuesta.

Tabla N° 22: Resumen de propuesta para centros cerrados de jóvenes infractores.

Áreas	Externalización
Diseño y construcción	NO
Servicios básicos	SI
Seguridad	NO
Equipo básico	NO
Oferta programática:	
• Formativa	SI
• Intervención	SI
• Rutina diaria	SI

Fuente: elaboración propia.

En síntesis, luego del análisis de la experiencia internacional y teniendo en cuenta la realidad chilena, levantada en el trabajo de campo realizado en el presente estudio, la consultora considera que es recomendable externalizar los servicios básicos y la oferta programática, y mantener un equipo básico interno a cargo de tanto de la administración directa del centro, como de la coordinación de la oferta programática asociada a las líneas formativa, de intervención y de rutina diaria. Se sugiere lo anterior, debido a que con esto se estará logrando una mejor coordinación y una adecuada homogenización de los lineamientos, las rutinas y las intervenciones a lo largo de todo el país.

Este argumento se justifica en la medida en que el personal que forme parte del equipo básico del centro esté debidamente seleccionado, entrenado, capacitado y motivado, como se detalla en la próxima sección sobre las características básicas que deben tener los recursos humanos de quienes trabajan en centros privativos de libertad de menores.

2. Recursos Humanos

2.1 Aspectos generales

A la luz de la experiencia internacional, el debido manejo de los recursos humanos que trabajan con los jóvenes que deben permanecer en centros privativos de libertad es un elemento clave al momento de evaluar resultados.

Por su parte, observando la realidad chilena, el trabajo de campo realizado en el presente estudio da cuenta de la existencia de algunas deficiencias en relación a los recursos humanos en los centros de privación de libertad que debiesen ser revisadas. En lo fundamental, las orientaciones técnicas de los centros cerrados se definen y describen algunas de las variables relevantes relacionadas con los recursos humanos, sin embargo, en la práctica se observa que estas no siempre se cumplen.

Como se señaló anteriormente, la propuesta de administración de centros cerrados establece que se debe externalizar la provisión de servicios básicos y la oferta programática. Con esto, en cada centro debe existir un equipo básico que dependa de la institucionalidad a cargo y que, para su adecuado funcionamiento, debe cumplir con una serie de requisitos.

A continuación se señalan los principales aspectos que se deben tener en cuenta en cuanto al personal que atiende a los jóvenes infractores que permanecen en centros privativos de libertad.

a. Descripción de cargo y perfil de operadores

En toda organización, ya sea pública o privada, el desarrollo de la estructura organizacional da origen a un conjunto de puestos que deben ser cubiertos. Para llevar a cabo lo anterior es necesario analizar cada uno de estos puestos para así determinar la naturaleza de los mismos y obtener una descripción exhaustiva tanto del cargo como del tipo de persona, en términos de capacidad y experiencia, que deben ser contratados para ocuparlos. Por ejemplo, en Inglaterra (ver Capítulo 7) los National Standards for Justice Services establecen que cada funcionario debe tener una descripción escrita de las obligaciones de su cargo.

En el caso de Chile, las orientaciones técnicas de Sename estipulan una descripción de cargos en cuanto a la profesión del funcionario y las responsabilidades respectivas. Se propone su profundización en cuanto a¹⁶⁵:

- El resumen de la naturaleza del puesto con las funciones principales y un listado detallado con las responsabilidades y deberes del mismo.
- La definición de las interrelaciones del empleado con otras personas dentro y fuera de su lugar de trabajo.
- Los límites de autoridad del empleado y la supervisión de otros trabajadores.

¹⁶⁵ Dessler, Gary. Administración de Personal, 6ª Edición, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A., México, 1996.

- Los criterios de evaluación de su desempeño.
- Las condiciones generales del trabajo y del ambiente.

En Estados Unidos se presenta un ejemplo concreto de una definición de perfiles (ver Capítulo 5). Allí se ha estipulado que el Director del centro debe tener, como mínimo, un grado académico en ciencias sociales o de la conducta y al menos cinco años de experiencia en el sistema de justicia juvenil, tres de los cuales deben haber correspondido a cargos gerenciales.

Por su parte, la definición de perfiles se refiere a estipular por escrito las características, competencias, habilidades, estudios y experiencia que deben tener quienes deban cubrir los cargos antes mencionados. En este punto son especialmente importantes las competencias de trabajo que posea la persona, que refieren al “saber hacer”, más que a los conocimientos mismos, y que tiene especial incidencia en cuanto al tipo de capacitaciones y evaluaciones de desempeño a realizar, aspecto que se nombrará más adelante.

b. Selección de personal

La selección del personal es un segundo aspecto clave en el buen manejo de los recursos humanos. Los criterios que serán utilizados al momento de seleccionar al personal que trabajará en los centros de menores deben estar debidamente estipulados. La evidencia internacional avala esta afirmación.

Por ejemplo en Inglaterra (ver Capítulo 7) los National Standards for Justice Services establecen que todo el personal que trabaja en centros de menores debe ser seleccionado conforme a una guía denominada “Choosing with care”. Así también en Australia, los Standards for Juvenile Custodial Facilities (ver Capítulo 4) establecen que debe existir una adecuada selección del personal que trabaja en los centros.

Dado lo anterior se considera que es de vital importancia que en Chile se den a conocer los criterios formales de selección de personal para ocupar cargos en centros privativos de libertad para jóvenes infractores de ley. Además, los centros deben estar informados respecto de ellos y poder sugerir la incorporación de personas con determinados perfiles, de acuerdo a las necesidades del centro, que no son las mismas en todos ellos. Con esto se facilita la adecuada selección de personal.

Por otra parte, se sugiere mayor agilidad en el proceso de selección de personal, de manera que cargos que son claves para el funcionamiento del centro no queden sin ocuparse por un largo período.

Más adelante se profundiza respecto de la conformación mínima que deben tener los equipos.

c. Orientación y entrenamiento

Luego de seleccionar a los candidatos idóneos para cada cargo, el siguiente paso es orientarlos y entrenarlos para sus nuevas funciones. Es importante que a cada empleado se le proporcione la información necesaria y experiencia que requieran para tener éxito en sus nuevas posiciones.

La orientación a los empleados significa proporcionarles la información básica sobre los antecedentes legales y administrativos para que estos puedan realizar sus actividades de manera satisfactoria. En este sentido, la orientación es un componente del proceso de socialización del nuevo empleado con su trabajo, donde se le inculcan las actitudes prevalentes, los valores y los criterios de comportamiento que se esperan de ellos, evitando así que exista un choque entre sus expectativas y la realidad.

Los programas de orientación y entrenamiento para los nuevos empleados van desde instrucciones breves y sencillas, como nomina de pago, horarios, vacaciones, etc.; hasta programas más largos y formales. El plan de entrenamiento para cada empleado dependerá del nivel de especialización requerido para el cargo que deberá desempeñar.

Por ejemplo, en Estados Unidos cada nuevo empleado debe recibir al menos 40 horas de entrenamiento antes de comenzar el servicio (ver Capítulo 5). Adicionalmente, cada uno de ellos debe recibir entrenamiento específico según las funciones que deba cumplir en el centro, como por ejemplo, en ese país, el personal destinado a la supervisión de los jóvenes de cada centro debe estar entrenado en manejo de crisis y habilidades comunicacionales.

En definitiva, se considera que debe establecerse un plan de entrenamiento para todos los empleados que trabajen en los centros de menores infractores del país, que considere tanto aspectos sobre el funcionamiento general del centro, como de aquellas competencias necesarias para el cargo.

d. Capacitación

La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo.

El proceso básico de capacitación se define como sigue¹⁶⁶:

- Evaluar las necesidades de capacitación para cierto puesto o persona.
- Establecer los objetivos de la capacitación.
- Seleccionar las técnicas específicas de capacitación.
- Aplicar la capacitación.
- Evaluar la eficiencia del programa de capacitación.

En Estados Unidos, cada centro debe desarrollar un plan de capacitación anual para el personal (ver Capítulo 5). El mínimo de horas anuales de capacitación es de 16 para el personal de apoyo y de 24 para el personal de supervisión. Si bien cada centro debe formular su plan de capacitación según sus necesidades, existen temas de formación anual que son obligatorios para todos los centros, tales como: primeros auxilios, evacuaciones de emergencia, prevención del suicidio, políticas sobre el uso de la fuerza, prevención del abuso sexual y salud mental.

Así también, es necesario que ante modificaciones legales exista una adecuada capacitación de los empleados ya existentes, para evitar la posible resistencia al cambio y adaptación al nuevo sistema. Este fue un tema especialmente relevado por directivos y funcionarios de los centros en el trabajo de campo de la experiencia chilena, quienes manifestaron que los centros comenzaron a funcionar sin muchas indicaciones sobre cómo hacerlo. Los cambios propios de la ley de RPA generaron desafíos constantes, planteándose hasta hoy como un modelo todavía en construcción, ya que ha requerido que los equipos puedan asimilar sus nuevos roles, pasando desde una mirada tutelar a una mirada garantista en su quehacer con los jóvenes. Ello requiere instalar cambios culturales y de discurso en los operadores, donde se muestre la convicción de que es posible lograr los objetivos últimos del sistema, que son la reinserción social de los jóvenes.

Los entrevistados señalan la importancia de capacitar en torno a las características que tiene la población de jóvenes infractores y cómo se traduce esto en la intervención directa con ellos, evitando la sola teoría al respecto. Para ello se propone la capacitación centrada en un modelo de

¹⁶⁶ Dessler, Gary. Administración de Personal, 6ª Edición, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A., México, 1996.

*competencias laborales*¹⁶⁷, que se centra en formar a las personas en un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes requeridos para lograr un determinado resultado en un ambiente de trabajo. La diferencia con otros modelos de capacitación, es que se centra en la enumeración de un conjunto de atributos de la persona, que no se limitan al conocimiento, sino que incluyen las habilidades, actitudes, comunicación y personalidad, es decir, define a la formación de manera integral, reflejando las diferentes dimensiones que representa el acto de trabajar y no se limita al conocimiento únicamente. Mientras que la calificación se refiere a la capacidad potencial para realizar determinadas tareas o funciones, la competencia es la capacidad real de realizarlas, por lo que se trata de aumentar la posibilidad de que la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades conduzcan efectivamente a un desempeño o resultado superior de la organización.

Sin embargo, es necesario tener presente que una persona que tiene un determinado nivel de competencia no necesariamente lo demuestra. Aspectos propios del entorno de trabajo, tales como la falta de recursos monetarios, el clima laboral negativo, los salarios bajos, entre otros, dificultan alcanzar la efectividad en el desempeño esperado del personal identificado como competente.

e. Motivación, incentivos y remuneraciones

Una de los aspectos más relevantes al momento de analizar la motivación de los empleados es que se debe tener en cuenta el rol de las remuneraciones en la motivación laboral.

Por ejemplo, en Estados Unidos, el personal que trabaja en los centros de reclusión debe ser remunerado (ver Capítulo 5), sin embargo, el Bureau of Prisons promueve y autoriza la participación de voluntarios en forma restringida y bajo la supervisión de los funcionarios pertenecientes a cada centro.

Para estimar cuál debe ser la remuneración de los empleados que logre mantenerlos motivados en su cargo en los centros privativos de libertad, es necesario tener en cuenta tanto la equidad externa como la interna. Externamente los sueldos deben compararse favorablemente con los de trabajos similares, o de no ser así, se tendrán dificultades para atraer y retener a empleados

¹⁶⁷ Mertens, 2000. La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional. Programa de Cooperación Iberoamericana para el Diseño de la Formación Profesional (Iberfop). Extraído de: <http://www.marcolombo.com.ar/biblioteca/LaGestionPorCompetenciaLaboral.pdf>

calificados. Por su parte, la equidad interna se refiere a que todos los empleados deben ver su remuneración como equitativa de acuerdo con lo que se paga a otros en la misma institución.

Otro aspecto clave corresponde a las cargas laborales en relación con la motivación personal. En la experiencia chilena es un aspecto importante, ya que se constató la falta de personal y cómo esto afectaba la motivación de los operadores por sus cargas excesivas de trabajo y por tener que suplir el trabajo de los colegas que estaban con licencias médicas. Por ello, se propone contar con actividades de autocuidado que ayuden a hacer frente al estrés del trabajo, que promueva el bienestar del equipo y a mejorar el desempeño de los funcionarios, sobre todo considerando lo difícil que es trabajar con jóvenes de estas características.

Finalmente, al igual que en el caso de los jóvenes, los adultos debieran contar con incentivos por el cumplimiento de metas de trabajo, siguiendo el modelo de desarrollo de competencias antes planteado. Si bien las remuneraciones son un estímulo en sí mismas, se recomienda contar con incentivos más pequeños también, tanto si son tangibles, como si se trata de privilegios o estímulos verbales.

f. Supervisión y evaluación de personal

Las evaluaciones del desempeño ofrecen información de base con la cual pueden tomarse decisiones para el futuro, como por ejemplo, promover a un empleado o aumentar su remuneración. Adicionalmente, las evaluaciones permiten revisar el comportamiento de los empleados relacionado con su trabajo, con lo cual se pueden corregir las posibles deficiencias que la misma haya detectado y reforzar aquellos aspectos que el empleado haya hecho correctamente.

Por ejemplo, en Inglaterra (ver Capítulo 7) los National Standards for Justice Services establecen que cada funcionario debe ser objeto de una supervisión adecuada y estar sujeto a evaluaciones periódicas.

En concreto esta consultora propone que exista un sistema de supervisión y de evaluación periódica de todos los empleados que trabajan en los centros de reclusión. Ello debiera incorporar la autoevaluación dentro de las estrategias, no sólo a nivel de individuo, sino de todo el sistema de funcionamiento del centro y basarse en el modelo de competencias laborales antes mencionado.

g. Organización de los recursos humanos

Como se nombró en los resultados de la experiencia chilena, hay aspectos relativos a la organización y funcionamiento de los equipos, que tienen gran incidencia en el quehacer del centro. Entre ellos, es importante favorecer un buen trabajo en equipo, comunicación, autonomía para la toma de decisiones que conciernen a cada estamento y liderazgo de parte de los directivos. Todo ello facilita un trabajo efectivo al interior del centro y genera un mejor clima laboral.

También es importante cómo se relaciona el centro con la comunidad y las redes de apoyo, por lo cual se recomienda facilitar una adecuada coordinación con las redes internas y externas, de manera que se complemente el trabajo y no se realicen funciones dobles, como por ejemplo, diagnósticos de los jóvenes llevados a cabo por distintas organizaciones en paralelo.

h. Proporción personal versus jóvenes

Con respecto a la proporción personal versus jóvenes óptima en los centros privativos de libertad para jóvenes, no existe consenso a nivel internacional. En Estados Unidos está establecido que se debe mantener como mínimo un supervisor cada 8 jóvenes en el día y uno cada 16 en la noche (ver Capítulo 5). En Inglaterra, existen tres tipos de centros para jóvenes infractores de ley y cada uno de ellos tiene una proporción entre personal del centro y jóvenes diferente. En los centros seguros de entrenamiento, la proporción es de 3:8, mientras que en las casas seguras para adolescentes esta proporción es mayor, y en las instituciones de infractores adolescentes ésta es menor (ver Capítulo 7). Por su parte en España, también existen diferentes proporciones entre educadores y jóvenes, que van desde 1 a 4 educadores por joven (ver Capítulo 6).

En este punto se debe considerar que la proporción entre personal y jóvenes internos que se fije incide directamente en los costos directos asociados a la operación y funcionamiento de los centros privativos de libertad.

En Chile, las orientaciones técnicas de los centros cerrados definen la proporción entre personal y jóvenes infractores que debe existir en los centros. Ésta es equivalente a los estándares fijados en países como Estados Unidos, es decir, de un funcionario para 1 a 8 adolescentes, 2 funcionarios de 2 a 16 jóvenes y así sucesivamente (para un mayor detalle, ver el anexo 2 de las orientaciones técnicas para el funcionamiento de los centros cerrados). Sin embargo, la observación en terreno

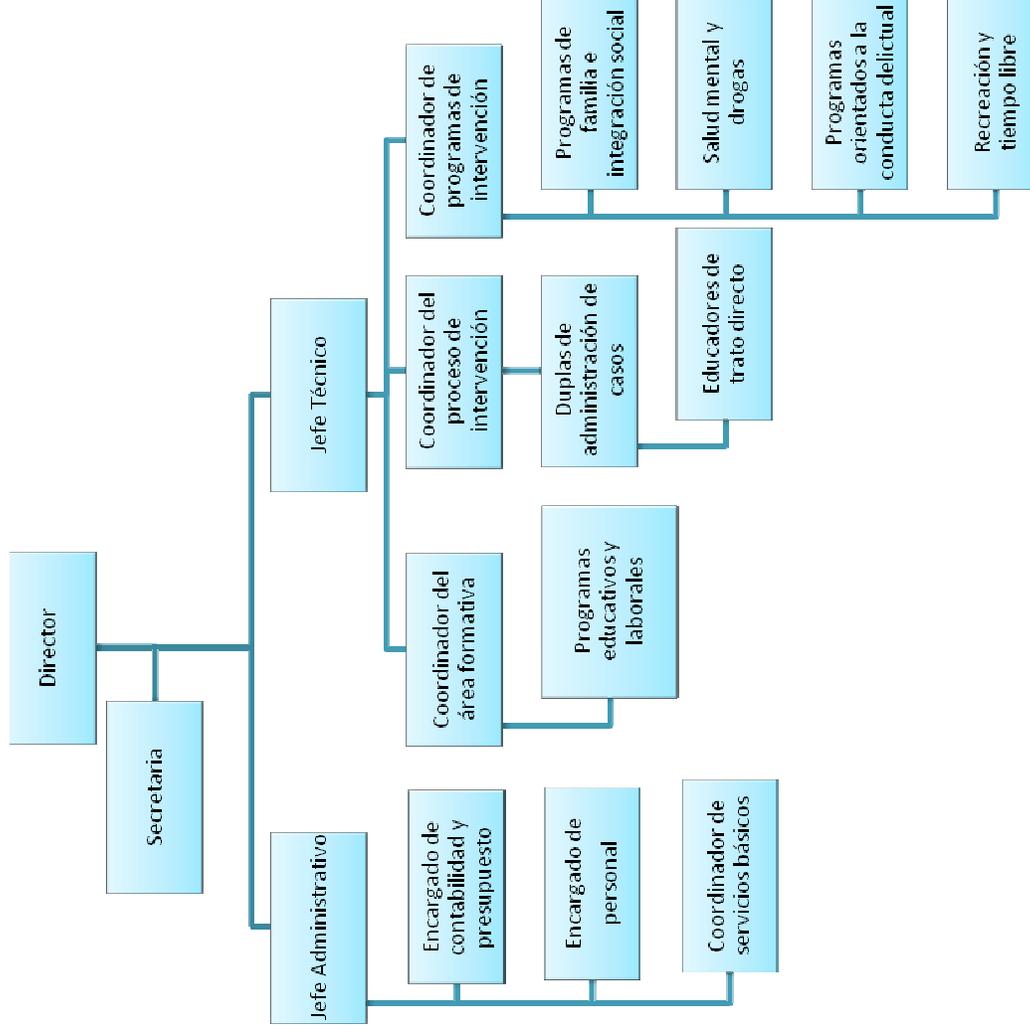
realizada en este estudio revela que ésta proporción en la práctica no se cumple, sea por sobrepoblación o hacinamiento de algunos centros, u otros factores.

En la siguiente sección se realiza una propuesta respecto del personal en los centros cerrados.

2.2 Conformación de equipos

Como se señaló anteriormente, tanto el equipo administrativo como el equipo técnico de cada centro deben estar compuestos por personas que hayan recibido capacitación y experiencia respecto del trabajo con jóvenes infractores. A continuación se señala el organigrama propuesto y la descripción de las actividades de cada uno de las áreas.

a. Organigrama



Como se observa en el organigrama anterior, se considera que en cada centro debe existir un equipo básico (no externalizado) conformado por:

- Director del centro
- Secretaria
- Jefe administrativo
 - Encargado de contabilidad y presupuesto
 - Encargado de personal
 - Coordinador de servicios básicos
- Jefe técnico
 - Coordinador de la línea formativa
 - Coordinador del proceso de intervención
 - Coordinador de programas

A continuación se detalla cada uno de estos roles.

a. Equipo administrativo

El equipo administrativo estará a cargo de la contabilidad y presupuesto de cada centro, así como también de la coordinación de las instituciones externas encargadas de proveer los servicios básicos de aseo, mantención, lavandería y alimentación.

Además debe existir un encargado de personal cuya función sea velar por que se cumplan aquellos aspectos generales descritos en la sección 2.1.

b. Equipo técnico

En el caso del equipo técnico, se recomienda que del jefe técnico dependan tres coordinadores, cada uno a cargo de distintas áreas en constante diálogo:

- Coordinador del proceso de intervención
- Coordinador de programas de intervención
- Coordinador del área formativa

De cada coordinador dependerán un conjunto de áreas que deberán ser externalizadas a entidades privadas, o bien, a organismos públicos, como por ejemplo, en el caso de la oferta

programática de drogas que actualmente depende del Conace. Debido a la modalidad de externalización propuesta, es que se hace imprescindible contar con estos coordinadores por área de la oferta externa a nivel de cada centro, función que no podría depender solamente del jefe técnico dada la complejidad de esta. Por lo tanto, corresponderá a personal de Sename las áreas directiva y de coordinación, siendo todo lo demás personal externo.

A través de contratos detallados se deberá establecer tanto la conformación mínima de los equipos de trabajo (y en algunos casos las profesiones de los mismos) como las funciones a desempeñar por cada uno de ellos.

En cuanto al número de profesionales que se requieren para desempeñar cada una de las actividades, se debe tener en cuenta que las actividades grupales se deben realizar con no más de 15 participantes a la vez para favorecer una atención personalizada. La siguiente propuesta se realiza pensando en un número total de 60 jóvenes. La división de estos equipos se realiza de la siguiente manera¹⁶⁸:

i. Coordinador del Proceso de intervención

El coordinador de los procesos de intervención está a cargo de supervisar todo lo que implica el plan de intervención individual, teniendo a su cargo a las duplas de administración de caso, que son externos al centro. Dichas duplas están conformadas por un psicólogo y un asistente social por cada 15 jóvenes y participan directamente en todo el proceso de intervención con el joven, desde la evaluación y diagnóstico hasta el egreso y reinserción, pero no hacen sicoterapia individual con los jóvenes, de manera de no mezclar funciones de evaluación con atención clínica. De estas duplas dependen además los educadores, quienes también son transversales a lo largo del proceso y la rutina diaria de los jóvenes.

A continuación se describe brevemente las principales funciones de cada etapa de este proceso.

Evaluación y Diagnóstico: Durante esta etapa se debe realizar la evaluación, clasificación del joven y confeccionar el Plan Individual de Intervención. Cada proceso es guiado por la dupla de administración de caso, conformada por un psicólogo y un asistente social. Se proponen 4 duplas en total con 15 jóvenes cada una. Dada la importancia de esta etapa en el proceso del joven, se

¹⁶⁸ La explicación acerca de qué incluye cada una de estas áreas en cuanto a programas se desarrolla más adelante.

sugiere que puedan contar con los siguientes equipos cuando sea necesario profundizar en alguna área del diagnóstico: equipo de evaluación en el área de salud, educación y capacitación, equipo de Conace, salud mental y el equipo de intervención familiar. Por ejemplo, en el caso de que durante la evaluación se levante la sospecha de un trastorno psiquiátrico o conductual, se derivará el caso al equipo de salud mental, o en el caso que el adolescente presente consumo problemático de drogas, se deberá derivar al joven al equipo especializado de drogas.

La salud primaria debe estar a cargo de al menos una enfermera, un médico general y un paramédico, de manera de hacer controles y atender las urgencias que correspondan a la atención primaria, además de la evaluación inicial del joven. Para requerimientos del nivel secundario, los jóvenes deberán ser trasladados a los servicios que les correspondan. Este equipo puede tener una jornada parcial y el médico estar sólo una mañana para atender los casos más complejos.

Manejo de casos: El trato con los jóvenes, el seguimiento y supervisión de cada uno la deben realizar las 4 duplas de administración de caso antes mencionadas, quienes están a cargo de un grupo de 15 jóvenes, con cada uno de los cuales se reunirán con una periodicidad semanal.

El rol de los administradores de caso está en directa relación con la labor de los educadores, que dependen de los primeros y son quienes están a diario con los jóvenes en las distintas actividades que implica la rutina diaria, intervención, disciplina, entre otros, siendo el principal nexo con el joven, pensando en que los programas de intervención son servicios que no cuentan con una presencia diaria continua. Esta consultora propone que la proporción entre personal y jóvenes sea de 1 educador cada 5 jóvenes, por lo tanto se requiere de 12 educadores para 60 jóvenes. Esto último se debe a que los educadores son un aspecto central a lo largo de todo el proceso de intervención.

Egreso y reinserción: En esta etapa las duplas de administración de caso antes nombradas deben coordinar su trabajo con la red social para favorecer el proceso de reinserción del joven. Se propone el apoyo de un asistente social extra, encargado especialmente de las visitas domiciliarias de las familias. Además debe haber una coordinación directa con los programas de intervención y las actividades con la familia que favorecen la reinserción.

ii. Coordinador de programas de intervención

Este coordinador tendrá a su cargo velar por la adecuada implementación de los distintos programas de intervención externalizados en el centro, coordinando así a los distintos equipos. Esta consultora sugiere que idealmente sea una empresa prestadora la que entregue todos los servicios tanto de procesos, como de programas de intervención.

Rutina diaria y recreación

La coordinación y planificación de la oferta específica en materia de recreación estará a cargo de dos terapeutas ocupacionales, quienes se relacionarán con los educadores de trato directo, que son quienes llevan a cabo los talleres recreativos. Los educadores harán actividades como video foros, manualidades y arte, juegos, talleres de radio, actividades deportivas y otros.

En cuanto a las actividades de tiempo libre, tales como leer, dibujar, ver televisión, entre otros, se propone que también sean guiadas solo por los educadores de trato directo.

Familia y integración social

Esta área de trabajo incluye actividades con la familia y para el desarrollo de habilidades del joven que permitan una adecuada reintegración en la comunidad. Debido a la diversidad de aspectos que puede incorporar según el plan de intervención individual del joven, se recomienda a modo general contar con un equipo de trabajo de al menos un psicólogo y asistente social, dependiendo del número de actividades a considerar. Este equipo tendrá a su cargo los talleres semanales con la familia (que tienen un horario semanal especial), atenciones individuales ocasionales con el joven o la familia y los talleres diarios en competencias sociales con aquellos jóvenes que corresponda (que se incluyen dentro del horario de actividades terapéuticas o preventivas diarias, siendo posible flexibilizar este horario para poder coordinar las horas de trabajo de ambos profesionales).

En esta área se sugiere especial coordinación con las duplas de administración de casos y el asistente social, en cuanto conocen bastante de la realidad familiar y social de los jóvenes y son ellos quienes llevarán adelante todo el proceso de reinserción social del joven y la coordinación con las organizaciones comunitarias.

Programas orientados a la conducta delictual

Estos programas refieren a actividades focalizadas en la conducta delictual y su prevención. Corresponde al desarrollo de habilidades específicas de orientación cognitivo conductual, que suelen ser trabajadas diariamente a nivel de taller grupal con aquellos jóvenes que corresponda según sus planes de intervención individual. Estas actividades se desarrollarán en el horario de actividades terapéuticas y preventivas, siendo flexibles en su cambio de horario.

En esta área se sugiere contar con 4 psicólogos que trabajen con los jóvenes en los talleres diarios. Además, serán quienes responderán a la realización de psicoterapia individual con aquellos jóvenes que se requiera. Cuando no se trate claramente de aspectos de salud mental se derivará al equipo de salud mental que se nombrará a continuación. Obviamente en estos aspectos es esencial la coordinación con las duplas de administración de casos.

Salud mental y drogas

En cuanto a la salud mental, el equipo se sugiere esté compuesto por 2 psicólogos y 1 psiquiatra, quienes realizarán el diagnóstico y tratamiento de los jóvenes que presentan trastornos de la salud mental mediante terapia farmacológica o psicoterapia individual.

En cuanto a las drogas, el diagnóstico, desintoxicación y tratamiento de las drogodependencias debe estar a cargo del equipo proporcionado por Conace. En el caso de estructurarse como un programa ambulatorio intensivo, se requerirá del trabajo coordinado con el resto del equipo al igual que en las demás áreas.

iii. Coordinador de área formativa

Educación y capacitación laboral

El coordinador a cargo de esta área debe establecer la demanda y fiscalizar que el proveedor externo cumpla con los requerimientos básicos que debe tener de programas educativos y actividades laborales. Siguiendo estos principios, el coordinador de área debe velar porque la formación escolar básica y media técnico profesional actúe como conjunto coherente teniendo como base la nivelación escolar y las necesidades educativas especiales de los jóvenes internos¹⁶⁹.

¹⁶⁹ De los 17 centros privativos de libertad a nivel nacional, hay 8 donde funcionan proyectos educativos a cargo de sostenedores públicos o privados, que son financiados por medio de subvención escolar por el Mineduc. Aquellos que

El personal mínimo a cargo debe corresponder a aquel que fija el Ministerio de Educación para cualquier centro educacional con formación básica y técnico-profesional en la enseñanza media, implicando además la presencia de 2 psicopedagogos que apoyen el área de nivelación escolar. En el caso de haber necesidades educativas especiales tales como trastornos del desarrollo, se recurrirá al equipo de salud mental antes nombrado. El número de personal a cargo del área de capacitación y trabajo laboral dependerá de cuál sea el organismo colaborador de Sename y cual oficio se esté considerando, equipo que será distinto del que trabaja en la escuela en el área técnico-profesional.

Por otra parte, el coordinador debe procurar que exista comunicación entre las áreas de educación y formación laboral, especialmente en los casos en que esta última complementa la educación técnico profesional que se brinda en la educación media obligatoria.

El personal requerido en cada área, considerando a un total de 60 jóvenes divididos generalmente en grupos de a 15 para las actividades grupales, se resume a continuación:

Tabla N°2: Personal requerido por área

Área	Personal
Directiva	1 Jefe técnico, 1 jefe administrativo y 1 director
Coordinación	1 coordinador de proceso de intervención, 1 coordinador de programas y 1 coordinador de área formativa
Evaluación y diagnóstico	4 Duplas de administración de caso (psicólogo y asistente social)
Área salud transversal	1 enfermera, un médico general y 1 paramédico
Manejo de casos	4 Duplas de administración de caso (las mismas anteriores) 12 Educadores de trato directo

aún no cuentan con sostenedores, deberán entregar educación por medio de cursos de los Centros de Educación Integrada de Adultos (CEIA), según lo ha manifestado el Mineduc. Información basada en material entregado por Sename "Minuta educación en los centros privativos de libertad".

Egreso y reinserción	4 Duplas de administración de caso (las mismas anteriores) 1 asistente social (visitas domiciliarias)
Rutina diaria y recreación	2 terapeutas ocupacionales (organización rutina diaria) 12 Educadores de trato directo para talleres y tiempo libre (los mismos anteriores)
Familia e integración social	1 psicólogo y 1 asistente social para jóvenes/familia (una vez por semana atención grupal más atención individual ocasional del joven o familia y talleres diarios competencias sociales cuando corresponda)
Orientación a la conducta delictual	4 psicólogos (taller cognitivo conductual diario cuando corresponda, más psicoterapia individual si es necesario)
Salud mental y drogas	2 psicólogos y 1 psiquiatra (psicoterapia individual en salud mental y terapia farmacológica) Equipo de Conace
Educación y capacitación laboral	Personal que fija Mineduc para cualquier establecimiento educacional técnico-profesional 2 psicopedagogos de apoyo en nivelación escolar Si hay necesidades educativas especiales (ej: trastornos del desarrollo) se recurre al equipo de salud mental Equipo de capacitación y trabajo laboral

Fuente: elaboración propia

3. Modelo de intervención

A continuación se realiza una propuesta concreta de intervención para los centros cerrados para jóvenes infractores de ley en Chile. Ésta se desarrolla a partir de la información contenida en los capítulos anteriores, teniendo en cuenta la evidencia comparada. También se incorpora la visión y necesidades particulares de los usuarios y profesionales y técnicos a través de la información obtenida en los centros de reclusión de la Región Metropolitana visitados. La información que se presenta rescata especialmente la perspectiva aportada por los jóvenes en los grupos focales respecto de la intervención, como también los aspectos relevados por los operadores del sistema. Es importante señalar, que esta propuesta no se basa en el trabajo que Sename realiza actualmente en los centros, sino más bien es un reflejo de lo que ocurre en la experiencia comparada. En este sentido, las sugerencias que se exponen, responden a metodologías que han mostrado ser exitosas en la experiencia comparada, no obstante estas deben ser adaptadas a la realidad local de cada centro.

Por último, como se señaló en capítulos anteriores, se debe tener en cuenta que la implementación de una oferta de este tipo requiere de la disponibilidad de recursos y de una infraestructura que favorezca la realización de las diferentes actividades y procesos, junto con un equipo profesional y técnico altamente competente y alineado con los objetivos transversales del sistema.

3.1. El modelo de intervención con jóvenes infractores de ley en centros cerrados

El modelo de intervención socio-educativo que se lleve a cabo dentro de los centros privativos de libertad debe basarse en aspectos teóricos firmes y que hayan demostrado su efectividad. Por esta razón, es que a continuación se proponen algunos aspectos esenciales que el modelo de intervención debe considerar y sobre los cuales se construye la propuesta posterior:

- a. **El principio de la rehabilitación:** Este aspecto trata de que el programa de intervención debe incorporar la premisa básica de que los jóvenes infractores pueden cambiar y redirigir su conducta criminal hacia aspectos pro sociales. En este sentido el entorno debe proporcionar contención, de manera que este enfoque no se vea afectado por los problemas asociados a la seguridad del centro. Por otra parte, el modelo debe incorporar que la intervención es un continuo que se realiza dentro del centro, pero que incluye

aspectos comunitarios y familiares y que termina con la total reinserción del adolescente en su comunidad.

- b. **Programa basado en la evidencia:** Bajo este concepto entenderemos programas que han mostrado tener efectividad para los fines propuestos, en el caso particular de jóvenes infractores de ley, nos referimos a aquellas intervenciones que han mostrado resultados tanto en la reinserción, como en la disminución de la reincidencia criminal. A modo general, la evidencia muestra la necesidad de considerar al momento de definir una intervención cuatro elementos claves: a) intervenciones altamente estructuradas; b) intervenciones que involucran estrategias cognitivas conductuales ligadas al desarrollo de destrezas específicas; c) intervenciones que involucran a la familia aunque sean en contextos de encierro; d) intervenciones que abordan diversos factores de riesgo en distintos contextos han probado ser más exitosas que aquellas que se basan en el tratamiento de un sólo factor.

- c. **Evaluación de riesgo, necesidades y capacidad de respuesta:** La evaluación de los jóvenes infractores debe levantar aquellos factores de riesgo que más se vinculan a la conducta delictual, los cuales se pueden ser dinámicos o estáticos. Los primeros, son aquellos que pueden predecir la futura conducta criminal, pero no son sujetos a cambio, como por ejemplo, la historia delictual pasada. Los segundos, son susceptibles al cambio y si eso ocurre, se puede reducir la reincidencia criminal. Por tal razón, a estos últimos, se les llama *necesidades*, al transformarse en objetivos de intervención. Por último, se debe considerar la capacidad de respuesta del joven, lo cual se refiere a las capacidades del adolescente o de su entorno, que no están directamente asociadas a la conducta antisocial, pero que pueden afectar la respuesta del adolescente frente a la intervención.

- d. **La relación entre el joven y el equipo:** Este aspecto se refiere a que el educador y todo el equipo que esté en contacto con el joven durante el período en que se encuentre privado de libertad, opera como un agente de cambio. La evidencia muestrea (Andrews y Bonta, 2006) que un importante rol a cumplir por los operadores del sistema es servir como un modelo de conducta anti-criminal. Un aspecto esencial es que, tanto los profesionales como los técnicos, sean capaces de distinguir entre la conducta antisocial y la pro social.

La primera, dice relación con todos aquellos valores, actitudes, creencias y relaciones que impliquen que la conducta antisocial es aceptada, como por ejemplo, tolerar conductas inapropiadas o ser inconsecuente respecto de su aceptación. Por otro lado, potenciar conductas pro sociales dice relación con reconocer todos aquellos comportamientos realizados en beneficio de otras personas independiente de los resultados que esto conlleve para sí mismo. Por otro lado, el vínculo juega un rol clave en este proceso, éste tiene que ser cálido, entusiasta, basado en el respeto y promover el sentido de auto eficacia, a través de un reproche al acto y no a la persona. Todas estas habilidades, cruciales en el trato directo con el joven, se conocen en la literatura como “principios socio-emocionales”.

- e. **Objetivos claros y componentes de la intervención:** Los objetivos de los programas de los centros cerrados para jóvenes infractores se relacionan con los que la ley establezca en cada país o localidad. En Chile, los componentes claves de la intervención son: Responsabilización, reparación, habilitación en inclusión social. Sin embargo, en la experiencia comparada la mayoría de los programas incorpora los siguientes componentes, algunos de ellos similares a la experiencia nacional:
- **Responsabilización:** Promover el sentido de responsabilidad para desarrollar conductas pro sociales.
 - **Rehabilitación:** Intervenir todos aquellos factores de riesgo para la reincidencia delictual.
 - **Reparación:** Reparar el daño a través de la incorporación a intervenciones que reduzcan el riesgo de volver a delinquir.
 - **Disuación:** Promover la responsabilidad y participación social para evitar que el joven vuelva a delinquir una vez que retorna a la sociedad.
 - **Habilitación:** Potenciar a la familia, el entorno y las relaciones del joven con su comunidad para contrarrestar los efectos negativos de la privación de libertad.
- f. **Incorporar a la comunidad y a la familia:** El programa de intervención debe incorporar como aspectos centrales el contacto y la integración de la familia del joven y de su comunidad. Esto va más allá de coordinar las visitas, y se refiere a incorporar estos

aspectos como un eje de intervención. También se incluyen las tareas de diseñar y coordinar un plan de transición y reinserción post-reclusión.

3.2 Organización de las actividades del centro

a. Ingreso

Entenderemos por ingreso, la etapa que abarca desde que el joven es derivado al centro, hasta que se confecciona su plan de intervención. El rol de las duplas de administración de caso en este período es crucial, al realizar una acuciosa evaluación del joven que permitirá diseñar un plan que dé cuenta de sus necesidades. En esta fase se deben realizar las siguientes acciones:

- ✓ Informar
 - ✓ Evaluar
 - ✓ Clasificar
- **Deberes y derechos:** En el momento del ingreso, el joven debe ser informado detalladamente de cuáles son sus derechos dentro del centro, cuáles son las normas que se deben respetar y las consecuencias del incumplimiento de las mismas. Se sugiere entregar una cartilla de deberes y derechos por escrito y, además, realizar una entrevista de inducción en que el profesional a cargo explique y se cerciore de que el joven entendió con claridad lo establecido. Por último, se debe informar cuáles son los canales formales para que el adolescente dé cuenta de sus peticiones y avise en caso que no se estén respetando sus derechos.
 - **Evaluación:** Como se explicó en el capítulo dos, previo a la incorporación de un joven infractor a un régimen cerrado o semi-cerrado de intervención, debe realizarse un proceso de evaluación. Este último, se refiere al método de recolección de información relevante, para poder tomar una decisión adecuada respecto de la clasificación y el manejo del caso en particular. Para realizar dicha evaluación, se deben considerar variadas fuentes, tales como entrevistas con el joven, con su familia, con su escuela (en caso de estar escolarizado), revisión de antecedentes, entre otras. Mientras más variada y completa sea la búsqueda de antecedentes, mayor información respecto de las necesidades del joven se podrán conocer. Los propósitos que persiguen estas evaluaciones, son identificar los

factores más estrechamente vinculados a la conducta delictual en los jóvenes y orientar la planificación del plan de intervención, destacando aquellas áreas en que existen necesidades especiales.

En el capítulo dos se mostró que países como Canadá e Inglaterra cuentan con sus propios instrumentos para la evaluación de riesgos, necesidades y capacidad de respuesta en los jóvenes, lo cual brinda un gran insumo para los operadores del sistema, estandariza las prácticas y favorece la toma de decisiones. Lamentablemente en Chile no se cuenta con un instrumento de este tipo, por lo cual se sugiere validar alguna herramienta extranjera o construir una de acuerdo a la realidad nacional. Esto permitiría poder acceder a ciertos niveles de riesgo establecidos de acuerdo al perfil de los jóvenes infractores en nuestro país. A pesar de lo anterior, se puede realizar igualmente una entrevista de alta calidad considerando las siguientes áreas a evaluar¹⁷⁰:

✓ **Conducta delictual:**

Aspectos a evaluar: Para evaluar este indicador se debe indagar en los siguientes aspectos: Contactos previos con el sistema de justicia juvenil y nivel de cumplimiento de las disposiciones judiciales. Por su parte, se deben también evaluar las **acciones e intenciones** del joven al cometer el delito, es decir, si coincide o no el nivel del delito cometido con la intención previa del joven y se deben identificar los factores que han mediado entre la intención y la conducta delictual. También se debe indagar en las consecuencias del delito hacia terceros, en las razones y motivaciones, y se deben identificar los patrones de la conducta delictual, para esto hay que conocer las similitudes o diferencias en el delito y si ha habido escalamiento y como éste se ha dado.

Fuentes de información: Antecedentes delictuales, entrevista con el joven, entrevista con la familia.

¹⁷⁰ Las áreas a evaluar que se desarrollan han sido extraídas del instrumento para la evaluación utilizado en el Reino Unido denominado Asset. Ver: *Asset - Young Offender Assessment Profile*. Recuperado de: <http://www.yjb.gov.uk/en-gb/practitioners/Assessment/Asset.htm>

✓ **Situación de vivienda.**

Aspectos a evaluar: Se debe indagar en los lugares donde el joven pernocta y pasa la mayor parte de su tiempo. Se debe considerar si este lugar posee las condiciones adecuadas de higiene, seguridad y espacio. También hay que preguntar respecto de las personas con las que vive y su vinculación o no en actividades delictivas o riesgosas, como consumo de drogas y/o violencia. Por último, si el joven se encuentra en situación de calle, se deben indagar aspectos relacionados a esto.

Fuentes de información: Entrevista con el joven, entrevista con la familia o adulto significativo, recolección de información de fuentes como el municipio o algún centro comunitario con él joven pueda estar vinculado.

✓ **Relaciones familiares e interpersonales.**

Aspectos a evaluar: Se debe indagar en las relaciones que mantiene con familiares o personas significativas con que el joven ha estado en contacto y que están involucrados en la conducta criminal, en consumo de alcohol y/o drogas. También se debe considerar el cuidado, supervisión y comunicación que el joven recibe por parte de sus padres y/o adultos significativos. Otro aspecto a evaluar es si existen antecedentes de abuso y/o violencia intrafamiliar, también experiencias traumáticas que hayan marcado de manera particular al joven. Por último, se deben explorar aspectos relacionados a la paternidad o maternidad del o la joven en caso que tenga hijos.

Fuentes de información: Entrevista con el joven y entrevista con la familia o adulto significativo.

✓ **Educación, capacitación y empleo.**

Aspectos a evaluar: en primer lugar se debe indagar en la participación del joven en la escuela y si el nivel que está cursando corresponde a su edad. Después se debe examinar la posible existencia de necesidades educativas especiales y en los antecedentes de violencia escolar (en caso de existir). También se debe evaluar la relación entre la no participación del joven a la escuela y la conducta delictual. En caso que el joven se

encuentre escolarizado se deben conocer sus intereses vocacionales para poder promover actividades de capacitación y formación que vayan acorde a sus necesidades e intereses.

Fuentes de información: Entrevista con el joven, entrevista con la familia o adulto significativo, entrevista con la escuela, revisión de antecedentes escolares (certificados, evaluaciones, concentración de notas, etc).

✓ **Comunidad en que se desarrolla**

Aspectos a evaluar: Se debe describir la comunidad en que el joven vive, teniendo en cuenta si existen mercados ilícitos de drogas, presencia o no de instancias para la participación comunitaria, relación del barrio y la conducta delictual, participación del joven y su familia en el municipio y oportunidades de reinserción disponibles.

Fuentes de información: Entrevista con el joven, entrevista con la familia o adulto significativo, entrevista con agentes del municipio o de algún centro comunitario en que el joven haya participado.

✓ **Estilo de vida.**

Aspectos a evaluar: Se debe indagar en el grupo de pares, asociaciones con pandillas, participación en actividades de riesgo, influencia de pares, participación en actividades anti sociales, relación del delito a un grupo de jóvenes en particular, actividades en que ocupa su tiempo libre, cuánto tiempo pasa en la calle y presencia de factores protectores, como actividades que promuevan la conducta pro social.

Fuentes de información: Entrevista con el joven, entrevista con la familia o adulto significativo, entrevista con agentes del municipio o de algún centro comunitario en que el joven haya participado.

✓ **Consumo de sustancias.**

Aspectos a evaluar: El foco en este punto debe estar puesto en las actitudes y elecciones del joven respecto del consumo de sustancias. Es importante señalar que es altamente probable que el joven no entregue toda la información relevante en este aspecto, por lo cual, en caso que exista sospecha de consumo problemático de drogas, el caso deberá derivarse al equipo de Conace para que se realice una evaluación en profundidad. No

obstante, en el proceso de evaluación se debe indagar en la frecuencia de uso, tipo de drogas y problemas en el ámbito psicológico, biológico y social que el consumo de drogas ha desencadenado. También debe indagarse acciones ligadas al consumo de drogas que pongan al joven en un alto riesgo y su propia percepción respecto de las mismas. Por último, se debe evaluar la relación que existe entre la conducta delictual y el consumo de drogas, para poder determinar si existe una relación entre ambas conductas.

Fuentes de información: Entrevista con el joven, entrevista con la familia o adulto significativo, entrevista con profesionales de algún centro de atención en drogas en que el joven haya participado.

✓ **Salud física.**

Aspectos a evaluar: Esta evaluación la realizará el equipo a cargo de la atención de la salud física de los jóvenes. No sólo se debe conocer el estado general de los adolescentes, sino, además, la relación entre algún problema en esta área y el resto de los aspectos de la vida del joven. Es importante considerar aspectos ligados al desarrollo, y en que medida éste puede estar desencadenando conductas disruptivas.

Fuentes de información: Entrevista con el joven, entrevista con la familia o adulto significativo, informe del consultorio en que el joven se encuentre inscrito.

✓ **Salud mental y vida emocional.**

Aspectos a evaluar: En esta evaluación deberán participar tanto la dupla de administración de caso como el equipo de salud mental. Los aspectos a evaluar deben centrarse en primer lugar en eventos y/o circunstancias imprevistos donde el joven ha sentido que no tiene el control y que le han provocado un estrés significativo. Se deben diferenciar acá aquellas experiencias “normativas” que los jóvenes en general experimentan, de aquellas “no normativas”, como abuso, negligencia, abandono, etc. Por otra parte, se deben indagar todas aquellas instancias que otorgan soporte al joven y las estrategias o habilidades de afrontamiento que utiliza para hacer frente a las diferentes situaciones en su vida. Se debe conocer si ha existido algún diagnóstico de trastornos del desarrollo, conductual y/o de la salud mental, antecedentes familiares en este sentido e historia de daño a sí mismo e intentos de suicidio. Por último se debe evaluar la presencia

de problemas en el ámbito psicológico o emocional específicos, tales como trastornos alimentarios, del sueño, conductas obsesivas compulsivas, entre otras.

Fuentes de información: Entrevista con el joven, entrevista con la familia o adulto significativo, evaluaciones psicológicas previas, contacto con servicios de salud en que haya consultado por salud mental, test psicológicos y escalas de salud mental.

✓ **Percepción de sí mismo y de los demás.**

Aspectos a evaluar: Se debe indagar en los aspectos que pueden afectar el propio sentido de identidad, tales como ausencia de lazos familiares, discriminación, asilamiento social y/o cultural, familia inestable y disfuncional, entre otros. Aquí se debe indagar en la autoestima, sentimientos de desconfianza frente al entorno, la percepción de una identidad delictual, acciones de discriminación frente a determinados grupos de jóvenes o adultos, percepción de futuro asociada a una carrera delictual.

Fuentes de información: Entrevista con el joven, entrevista con la familia o adulto significativo, test psicológicos.

✓ **Pensamiento y comportamiento.**

Aspectos a evaluar: Este aspecto se refiere a indagar en patrones de pensamiento y de conducta que le causan dificultades al joven. Se deben evaluar aspectos tales como: ausencia de consideración de las consecuencias de la propia conducta, impulsividad, búsqueda de sensaciones, permeabilidad frente a la influencia de otros, habilidades sociales y de comunicación. Por otra parte se debe identificar la presencia de conductas como agresividad, destrucción de propiedad ajena, conducta sexual inapropiada, conductas de manipulación y control hacia los demás.

Fuentes de información: Entrevista con el joven, entrevista con la familia o adulto significativo, test psicológicos.

✓ **Actitudes frente al delito.**

Aspectos a evaluar: En esta área se evalúa la actitud del joven frente a su propia conducta delictual, a través de la exploración de aspectos como: la negación de la gravedad de la conducta, ausencia de sensaciones de responsabilización e involucramiento frente al

delito, ausencia de entendimiento respecto de del impacto de sus actos en los demás y entre sus cercanos, carencia de remordimiento, creencias de que ciertos tipos de comportamientos delictuales y de que cierto tipo de personas son víctimas aceptables y sentimientos de que la futura conducta criminal es inevitable.

Fuentes de información: Entrevista con el joven, entrevista con la familia o adulto significativo, test psicológicos y revisión de antecedentes delictuales.

✓ **Motivación al cambio.**

Aspectos a evaluar: Este aspecto es central a la hora de establecer temas a trabajar en el manejo conductual diario con el joven. Para esto se debe conocer si el adolescente posee un adecuado entendimiento respecto de los aspectos problemáticos de su propia conducta. También si ha logrado identificar factores que le permitan evitar la conducta delictual, si entiende las consecuencias de la persistencia de su conducta y si muestra evidencia de querer detener la comisión de delitos.

Fuentes de información: Entrevista con el joven, entrevista con la familia o adulto significativo y revisión de antecedentes delictuales.

✓ **Factores positivos.**

Aspectos a evaluar: Es esencial conocer los aspectos positivos para diseñar el Plan de Intervención Individual. Para identificar estos factores se debe considerar la percepción del joven respecto de estos, de manera que sean aspectos significativos en su vida. También se deben reconocer aquellos factores positivos que se pueden encontrar incluso en un área problemática, como por ejemplo una relación significativa con un profesor de la escuela, a pesar que el desempeño del joven en esta sea muy deficiente.

Fuentes de información: Entrevista con el joven. Revisar todos los aspectos evaluados anteriormente.

✓ **Indicadores de vulnerabilidad.**

Aspectos a evaluar: Esta área de evaluación se centra en la posibilidad de ser sujeto de daño físico y/o emocional que presente el joven. Se deben identificar aquellas situaciones, hechos y personas que ponen al joven en situación de riesgo de daño. Se debe establecer,

además, situaciones específicas que pueden desencadenar riesgo de daño a sí mismo o de intentos de suicidio.

Fuentes de información: Entrevista con el joven. Revisar todos los aspectos evaluados anteriormente y entrevista con la familia.

✓ **Indicadores de serio daño a los otros.**

Aspectos a evaluar: El serio daño a los otros en la herramienta ASSET es definido como: “Dar muerte o dañar a alguien (de forma física o psicológica), de manera que la recuperación sea muy difícil o imposible”. Para determinar el riesgo de lo anterior, se debe considerar el tipo de delito, la intención y/o preparación del joven de causar un serio daño y sus actitudes y motivos. Es importante señalar que para evaluar esta área, se debe ser cuidadoso de contar con información lo más objetiva posible para evitar estigmatizar.

Fuentes de información: Entrevista con el joven. Revisar todos los aspectos evaluados anteriormente y entrevista con la familia.

En el caso particular de los jóvenes que se encuentran en Internación Provisoria esta evaluación no se realizará, ya que el propósito que esta persigue es la confección del Plan Individual de Intervención. Sin embargo, los jóvenes que se encuentren en esta situación, sí deberán ser evaluados en cuanto a su salud física y mental. Siendo derivados a programas de tratamiento o salud mental en caso que corresponda. También deberá evaluarse el tema de la escolaridad para derivar al adolescente para que este siga o restablezca su participación en las actividades escolares durante su estadía en el centro.

- **Determinación del nivel de riesgo y clasificación:** En la experiencia comparada se observa que en bastantes centros se realiza una clasificación de los jóvenes en niveles de riesgo, lo cual permite, por un lado, determinar canastas de prestaciones por tipo de perfil, y por otra parte, la división o colocación del joven dentro de un determinado grupo con características similares. Esto es posible porque, como se mencionó anteriormente, cuentan con herramientas específicas para determinar niveles de riesgo en cada una de las áreas que se miden. Si bien estas herramientas sirven para agrupar a los jóvenes según su nivel de riesgo específico, su uso primordial es para la confección del Plan Individual de

Intervención. En este sentido, el nivel de riesgo puede ser un insumo para clasificar y segmentar a los jóvenes dentro del recinto, pero la propuesta de intervención y las prestaciones asociadas a ésta, deben establecerse para caso en particular. Por tal razón, se pueden agrupar prestaciones mínimas asociadas a cada perfil, pero estas deben presentar variaciones y especificidades de acuerdo al caso en particular.

Para fines de este estudio, en el apartado de oferta programática, esta consultora no sugiere una oferta programática asociada a un perfil en particular, en primer lugar, porque no existen estudios respecto de los perfiles de riesgo de los jóvenes infractores en Chile, y en segundo lugar, porque nos parece que la oferta debe ser variada y amplia para lograr diseñar planes individuales de intervención que vayan de acuerdo a las necesidades de cada adolescente. No obstante, lo anteriormente mencionado, se sugiere realizar en nuestro país estudios que permitan levantar perfiles de riesgo y proyectar una oferta programática más coincidente con estos.

Respecto de la segmentación, la experiencia internacional es variada. Por un lado, algunos instrumentos como el ASSET, utilizado en Reino Unido, permiten establecer aspectos relacionados al riesgo de daño a sí mismo o a los demás, lo cual orienta la posterior segmentación de los jóvenes. También es importante señalar que en algunos países como España, también se segmenta a los jóvenes según tipo de delito, lo cual ayuda a que la intervención esté orientada aspectos específicos de esos crímenes en particular. También se utilizan otros aspectos a la hora de segmentar, tales como presentar problemas de salud mental y orientación sexual. Sin embargo, se debe tener cuidado con la estigmatización y disponer mecanismos de incentivos que permitan a los jóvenes, de acuerdo a sus avances, acceder a unidades de menor contención, donde tengan la oportunidad de estar bajo una supervisión más leve. A partir de la información revisada, esta consultora sugiere que el proceso de segmentación tenga en cuenta las siguientes variables:

- ✓ Severidad y tipo de delito.
- ✓ Riesgo de reincidencia a partir de cada una de los factores de riesgo evaluados.
- ✓ Riesgo de daño a los demás.

- ✓ Vulnerabilidad.

Es importante establecer que la información para determinar estos aspectos se recoge durante la evaluación y que debe ser revisada todos los meses de acuerdo al avance del joven.

b. Plan de intervención individual

Este plan se construye a partir de la información recogida durante la etapa de evaluación y debe ser acordado por todo el equipo de intervención. El encargado de supervisar el cumplimiento de sus objetivos y de acordar el plan junto al joven, se denomina **duplas de administración de caso**. No obstante, todo el equipo técnico debe contribuir a la ejecución de este proceso.

El plan de intervención individual debe explicitar si se utilizaron o no las siguientes fuentes de información para su confección:

- ✓ Entrevista con el joven.
- ✓ Entrevista con la familia.
- ✓ Revisión de antecedentes delictuales.
- ✓ Contacto con la escuela.
- ✓ Aplicación de test psicológicos.
- ✓ Otras fuentes de información.

El diseño y contenido de cada Plan Individual de Intervención debe responder a las modalidades de trabajo de cada centro, de manera de hacerlo funcional para sus procedimientos. No obstante, se pueden destacar los siguientes contenidos mínimos que debería incluir un plan de este tipo:

- ✓ Establecer la presencia de factores de riesgo y de factores protectores.
- ✓ Plantear las necesidades del joven.
- ✓ Proponer objetivos claros y medibles.

- ✓ Señalar los medios u acciones para alcanzar los objetivos.
- ✓ Incorporar los aspectos familiares relevantes.
- ✓ Señalar el diagnóstico de la salud mental y física del joven.
- ✓ Plantear el nivel educacional del joven.
- ✓ Proponer aspectos del manejo del tiempo libre relevantes.
- ✓ Incorporar la participación activa del joven en la confección de los objetivos del plan.
- ✓ La intervención propuesta debe coincidir con las necesidades del joven.
- ✓ Se deben establecer los responsables de la intervención.
- ✓ Las actividades se debe desarrollar en diferentes áreas (familia, comuna, escuela, etc.).
- ✓ Establecer logros específicos producto de la intervención.
- ✓ La intervención debe estar altamente estructurada y debe contemplar actividades individuales y grupales.

El eje central del plan de intervención son los factores de riesgo, a partir de su identificación se logran establecer las áreas prioritarias a intervenir. Además de éstos, el Plan debe incorporar los factores protectores a potenciar y aquellos obstaculizadores o facilitadores respecto de la respuesta del joven frente a la intervención. También se debe incorporar la capacidad de respuesta del joven, es decir, las capacidades de éste o de su entorno que no están directamente asociadas a la conducta antisocial, pero que pueden afectar la respuesta del adolescente frente a la intervención.

En la experiencia comparada el Plan Individual de intervención se organiza, en general, a través de dimensiones o áreas. En la experiencia nacional, Sename también realiza las clasificaciones en áreas o dimensiones, a saber la dimensión individual, la familiar y la socio-comunitaria. Dentro de cada una de esas dimensiones se incorporan los aspectos centrales a evaluar e intervenir. A continuación se muestra un cuadro que resume las dimensiones y sus áreas específicas.

Tabla N°3: Dimensiones y áreas específicas de la intervención¹⁷¹

Dimensión individual	Conducta delictual
	Situación de vivienda
	Educación, capacitación y empleo
	Consumo de sustancias
	Salud física
	Salud mental y vida emocional
	Percepción de sí mismo
	Pensamiento y comportamiento
	Actitudes frente al delito
	Motivación al cambio
	Riesgo de de daños hacia sí mismo y los otros
Dimensión familiar	Estructura familiar
	Vinculación de la familia con la conducta delictual
	Relación con los hijos
	Presencia de violencia
	Soporte familiar
Dimensión socio-comunitaria	Asociación con pares
	Participación en actividades de tiempo libre
	Entorno comunitario

Fuente: Elaboración a partir del instrumento ASSET

Para cada una de las áreas que componen la dimensión se deberá establecer el nivel de riesgo y aquellos aspectos protectores relacionados. Posteriormente se deberán construir objetivos claros para cada una de las áreas, los que a su vez deben relacionarse con los objetivos transversales de la intervención (responsabilización, rehabilitación, reparación, disuación y habilitación).

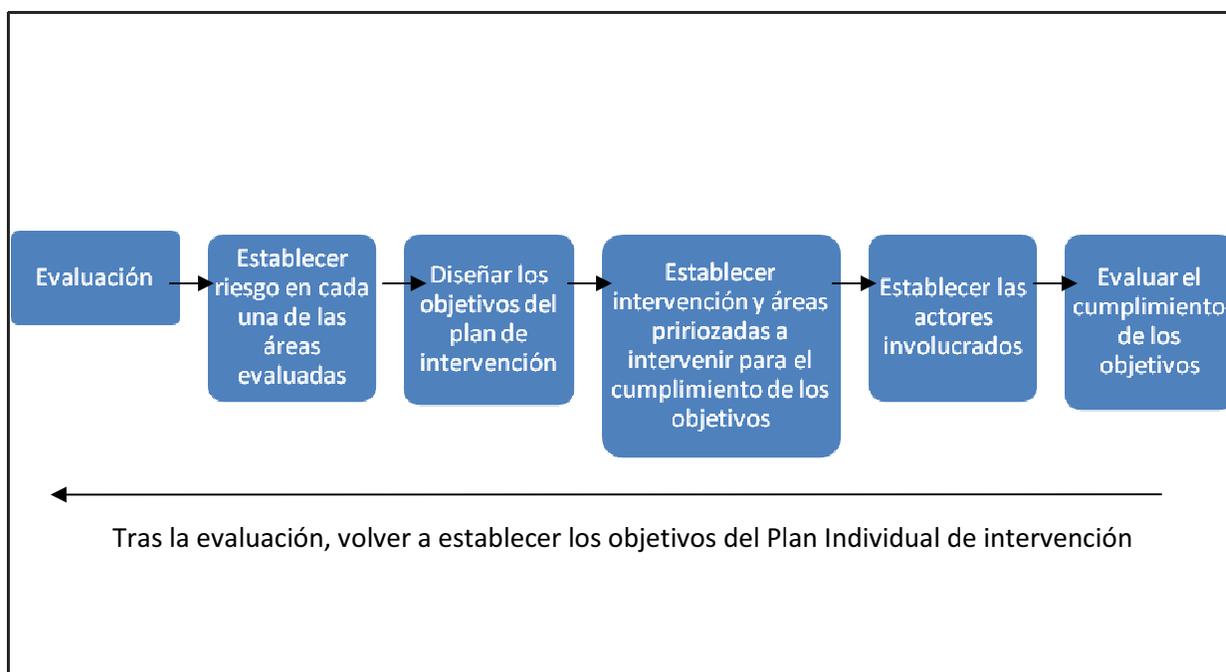
En esta etapa se debe involucrar al joven como agente activo en la definición de los objetivos y en el establecimiento de metas concretas. Posteriormente, se debe establecer la oferta programática

¹⁷¹ Cada uno de las áreas a evaluar e intervenir se desarrollan específicamente y de manera más profunda en el apartado de evaluación.

y las intervenciones individuales que favorezcan el cumplimiento de los objetivos propuestos, en conjunto con señalar los actores que participan, es decir, si el objetivo incluye además del joven, a una familiar y a qué miembros del equipo involucra. Por último, el cumplimiento de los objetivos se debe monitorear y en función de los resultados se debe modificar el Plan Individual de Intervención. Esta revisión se debe realizar mensualmente y en ésta deben participar la dupla de administración de caso, el o los educadores de trato directo que correspondan al joven y los miembros del equipo que participan de la intervención.

A continuación se expone un flujo grama que resume las acciones a realizar para la confección y ejecución del plan individual:

Recuadro N°1 : Flujo grama para la confección del plan Individual de Intervención



Fuente: Elaboración propia a partir de la información revisada.

c. Manejo de caso

Este proceso incorpora todos los aspectos del flujo grama de procedimientos antes mencionado (Ver recuadro N° 1) y culmina con el proceso de reinserción del joven en su comunidad. Tras el

diseño del Plan Individual de Intervención, se pone en marcha la implementación de éste y su constante revisión. Si bien todos los miembros del equipo del centro deben participar de este proceso, el manejo de caso es responsabilidad de la dupla de administración de caso. En esta etapa se debe revisar constantemente la capacidad de respuesta del joven, mencionada anteriormente, para asegurar que éste cuente con las capacidades y habilidades que le permitan cumplir con los requerimientos del Plan Individual de Intervención. Por otro lado, se debe establecer de manera clara, las consecuencias tanto del cumplimiento, como del incumplimiento de las metas propuestas, para que el joven pueda prever las consecuencias de su conducta y así, motivarlo a generar cambios en su comportamiento. Lo principal que se debe perseguir a través del manejo de caso, es maximizar el funcionamiento personal independiente.

- **El rol del manejador de caso y del educador de trato directo en la motivación al cambio.**

En el apartado de administración y gestión, se estableció que la dupla de administración de caso debe velar por el cumplimiento del Plan Individual de Intervención, a través de trabajo individual directo con el joven y la coordinación de las intervenciones con el resto del equipo.

Por su parte, el educador de trato directo, debe coordinar por el cumplimiento de la rutina diaria, debe realizar el acompañamiento directo a los jóvenes y velar por la disciplina del centro. Además, éste debe ser capaz de potenciar a través del trabajo directo con el adolescente, el cumplimiento de algunos objetivos específicos del Plan que digan relación con el aspecto conductual y emocional del joven. En este sentido, tanto la dupla de administración de caso, como el educador de trato directo, operan como los principales agentes de cambio con los que el joven se vinculará durante su estadía en el centro.

De esta manera, las características y acciones de estos son un aspecto fundamental a tener en cuenta durante el proceso. La evidencia muestra (Andrews y Bonta, 2006) que los administradores de caso y educadores de trato directo que tienen mayor eficacia en vincularse de manera positiva con el joven y propiciar procesos de cambio, son aquellos que demuestran acciones contrarias al comportamiento delictual a través de su actuar, generando un efecto de *modelaje*; aprobando las conductas pro sociales de los jóvenes, a través de un efecto de *reforzamiento de la conducta positiva*; y desapruaban las conductas antisociales en los jóvenes a través de la *sanción*.

- **Trabajo en equipo para el manejo de caso.**

Como se mencionó anteriormente el manejo de caso es responsabilidad de la dupla de administración de caso, pero incorpora fundamentalmente al educador de trato directo y a todos los miembros del equipo que realicen actividades con el joven. Por tal razón, es que se propone que se realice semanalmente una reunión de revisión de los casos por cada casa o sección (idealmente cada sección debería estar compuesta por no más de 15 jóvenes) donde se analicen los avances o retrocesos del joven y se establezcan las acciones a seguir y medidas conductuales y vinculares para potenciar el proceso de cambio.

d. Disciplina

- **Manejo general de la disciplina**

El manejo de la disciplina es un tema clave en el funcionamiento cotidiano del centro, considerando que tanto los educadores de trato directo, como los coordinadores, directivos y demás funcionarios interactúan constantemente con el joven. Al respecto, es importante recordar que la disciplina debe ser preventiva al interior del centro, de manera que se logre evitar una intervención en seguridad.

A partir del análisis de la experiencia comparada, y de la información recopilada en los centros nacionales, se ha relevado la importancia de contar con una disciplina clara en los centros, ya que eso facilita el trabajo de los equipos e incrementa la seguridad de los mismos adolescentes. Por eso, cada recinto debiera contar con un reglamento disciplinario por escrito, el cual debe ser conocido por todos los jóvenes desde su ingreso al centro, teniendo una copia de éste por escrito. Además, como material de apoyo, se pueden poner afiches en distintas partes del centro, que contengan las normas, de manera que sean constantemente visibles.

El reglamento debiera contener tanto los deberes como los derechos del joven, como se mencionó en el apartado anterior, y los procedimientos disciplinarios asociados. En la experiencia nacional se relevó que en algunos casos los jóvenes decían no conocer las reglas del centro.

Junto con el conocimiento inicial de las normas de convivencia, es necesario cuidar que éstas efectivamente se cumplan y se apliquen conforme a su estipulación inicial y al perfil de los jóvenes, teniendo presente siempre la posibilidad de que éstos planteen reclamos formales por los procedimientos disciplinarios a los que son sometidos.

- **Mecanismos de sanciones e incentivos**

La disciplina de los centros debe incorporar claramente las conductas que constituyen falta, ya que ponen en riesgo la buena convivencia al interior del recinto y la consecución de los objetivos de trabajo con los jóvenes. Además, se deben especificar las sanciones asociadas, pero también, los incentivos cuando los jóvenes cumplen con lo estipulado.

Ello se basa en un enfoque de trabajo conductual, que considera que las conductas son adquiridas a través del aprendizaje y pueden ser modificadas por estos mismos principios, es decir, el comportamiento está sujeto a variables ambientales. Un ejemplo de ello, es el uso de refuerzos positivos o incentivos, que corresponden a un estímulo (cualquier objeto o acontecimiento físico del ambiente) que, cuando se presenta, incrementa la probabilidad de la respuesta o la conducta a la cual sigue¹⁷². Es decir, lo que produce el aprendizaje es el refuerzo, donde la atención está puesta en la consecuencia que sigue a una respuesta determinada y en el efecto que ésta tiene sobre la probabilidad de emisión de la respuesta en el futuro. Las consecuencias de un comportamiento pueden aumentar la probabilidad de ocurrencia de la respuesta (refuerzo) o disminuir la probabilidad de que se repita (castigo). Los estímulos pueden incluir aspectos tan sencillos como la aprobación o felicitación de un operador hacia el joven, hasta estímulos como privilegios especiales u objetos tangibles. Para su implementación, se recomienda que los estímulos utilizados sean de interés de los jóvenes, se usen incentivos variados y de manera constante, y que todo el personal participe de ello, incluso por medio de incentivos también hacia los operadores¹⁷³.

En Inglaterra, se utiliza un mecanismo similar al uno denominado “economía de fichas”, que se aplicó hace algunos años en personas con problemas de salud mental. En un lugar visible del módulo, se instala una pizarra que contiene una serie de fichas de diferentes colores, los que representan estadios de avance. Cada joven está representado en esta pizarra y de acuerdo al

¹⁷² Henson & Eller. 2000.

¹⁷³ Sprague & Golly. 2005.

color de las fichas que tengan, corresponden una serie de beneficios conocidos por ellos. Cada semana el joven, de acuerdo a su comportamiento, puede avanzar o retroceder de color. Este ejemplo grafica un mecanismo de incentivos y sanciones altamente estructurado que facilita la disciplina y el cambio conductual.

En los centros debieran trabajarse tanto las sanciones como los incentivos, sobre todo en cuanto a éstos últimos, que se utilizan menos en los centros visitados en Santiago. Respecto de las sanciones, la evidencia internacional muestra que es importante que sean proporcionales a la falta y que respeten la dignidad humana (siguiendo las normas internacionales, leyes locales y normativas internas del centro), por ello siempre se considera que el control físico es el último recurso a utilizar, tal como se estipula en el manual que regula procedimientos de manejo de conflictos críticos, visitas y traslados¹⁷⁴. Al respecto, una experiencia interesante es la de Inglaterra, donde cada control físico debe ser grabado y documentado, para así evitar abusos. En cuanto a la posibilidad de aislamiento del joven, si bien países como Australia y E.E.U.U lo permiten, no se recomiendan como un mecanismo de sanción.

Los incentivos pueden incorporar una amplia gama de aspectos, especialmente útil es considerar la entrega de privilegios extras por buen comportamiento, por ejemplo, que incorporen la posibilidad de realizar más actividades de agrado para los jóvenes en el tiempo libre. Además, es importante recalcar que según las orientaciones técnicas de Sename, se estipula que los informes de avance enviados al tribunal deben incorporar un apartado que detalla el comportamiento observado en el joven, “siempre desde el punto de vista de las competencias que el joven haya presentado a la fecha; cuidando de no penalizarlo o victimizarlo”¹⁷⁵. Es así como la redacción de aspectos positivos de la conducta del joven en los informes puede constituir en sí mismo un incentivo para mantenerla en el tiempo.

- **Participación del joven**

Un aspecto importante en cuanto a la disciplina en los centros, corresponde a la participación y representación del joven en éstos. En la experiencia comparada, un ejemplo valioso lo constituye la Comunidad de Madrid en España, quienes incorporaron un modelo de trabajo que se denomina

¹⁷⁴ Sename, Junio 2007.

¹⁷⁵ Sename, 2007. P.47.

“asamblea”, donde se favorece el compromiso de los jóvenes con su propia formación y reconocimiento de responsabilidades y toma de decisiones.

La “asamblea” consiste en un espacio de reunión de jóvenes, donde se recogen peticiones, quejas, y sugerencias respecto de las normas, las prestaciones, las actividades, el comportamiento y cualquier otra iniciativa cultural o social del centro. En las actividades de la asamblea se desarrollan elementos como la comunicación, reflexión, debate, crítica y respeto por los criterios del otro, siendo un espacio para manifestar las opiniones.

En la experiencia de España los objetivos de la asamblea se encuentran estipulados de la siguiente manera¹⁷⁶:

- ✓ Provocar cambios que contribuyan a la convivencia pacífica y promover el fortalecimiento de valores prosociales y democráticos.
- ✓ Crear sentimientos de confianza social.
- ✓ Expresar opiniones sobre aquello que les afecte en la vida cotidiana.
- ✓ Expresar las ideas y opiniones a través del diálogo respetuoso.
- ✓ Aumentar la capacidad para la escucha activa.
- ✓ Facilitar el ejercicio de la reflexión como vía fundamental para la mejora de situaciones personales y grupales.
- ✓ Fomentar el respeto hacia las personas, independientemente de su origen, religión o características personales.
- ✓ Potenciar la capacidad de análisis de situaciones y problemáticas varias.
- ✓ Fomentar el sentido crítico, tanto hacia los propios comportamientos y situaciones como hacia elementos externos.

Para organizar la convivencia en los centros en nuestro país, se propone que los jóvenes se reúnan en los grupos en los cuales están dispuestos físicamente, cuidando de la necesaria segregación que debiera existir al interior de éstos en cuanto a situación procesal y género principalmente. Ello facilita que el grupo corresponda a aquellos jóvenes que tienen más interacción entre ellos y que presentan características similares. Las asambleas se celebran en cada uno de estos grupos de manera quincenal, estipulando horario y procurando la asistencia de todos los menores. Cada grupo elige a un delegado que lo representa y a un delegado general mediante un proceso formal

¹⁷⁶ Agencia para la Reeducación y Reinserción del Menor Infractor. 2008.

de elecciones, considerando la realización del lanzamiento de las candidaturas, las campañas electorales y la emisión del voto personal.

La participación se convierte en un proceso de aprendizaje y formación, aumentando la satisfacción personal y social del joven, a la vez que reduce la resistencia al cambio que el mismo debe protagonizar, ya que se trata de un proceso en que se promueven valores y actitudes, se regulan procedimientos y se aprenden estrategias para ir formando ciudadanos responsables y comprometidos con los valores sociales y democráticos. Esto es importante para el trabajo en nuestro país, en cuanto complementa los objetivos del plan individual de trabajo de los jóvenes en aspectos relacionados con la fase inicial de responsabilización de sus propios actos. Tal como lo estipulan las orientaciones técnicas de Sename, en el componente de la intervención que se relaciona con la responsabilización, es importante que el joven aprenda de sus errores y reoriente su conducta planteando propuestas de reparación, para lo cual es importante generar espacios de convivencia donde se aborden temáticas como el ejercicio de la ciudadanía.

e. Rutina diaria

La rutina diaria debe estructurar todas aquellas actividades a realizar por los jóvenes de manera integral, respetando la etapa del desarrollo en que se encuentran y equilibrando la formación, el ocio, el tiempo libre, la recreación, el deporte y las actividades terapéuticas.

Es importante que esta rutina sea estable, pero flexible, de manera de que incorpore las diferencias individuales y favorezca la puesta en marcha de los Planes de Intervención Individual. Se sugiere que el diseño, la ejecución y la supervisión de la rutina, esté a cargo de dos terapeutas ocupacionales. Ésta deberá revisarse una vez al mes por el equipo técnico, para adaptarla a las necesidades que vayan surgiendo. También se debe considerar que la rutina debe ser diferenciada tanto para los condenados como para los jóvenes que se encuentran en Internación Provisoria. Estos últimos, sólo realizarán las actividades recreativas y de tiempo libre, la educación y recibirán atención en salud mental, física y drogas si lo requieren.

La rutina general, debe adaptarse a las necesidades y objetivos establecidos en el Plan Individual de Intervención. De esta manera, cada joven tendrá mayor o menor cantidad de cada tipo de actividades según las áreas a intervenir que se hayan establecido como prioritarias.

En el régimen cerrado la rutina diaria debería cubrir aproximadamente 14 horas de actividades, las cuales deben incorporar todas las acciones mencionadas al comienzo de este capítulo.

Se sugiere que estas se distribuyan de la siguiente manera de lunes a viernes:

Formación	Terapéuticas/Preventivas	Recreación	Deporte	Comidas	Descanso	Ducha y aseo	Manejo de caso	Trabajo con familia
4 hrs.	2 hrs.	2 hrs.	1 hrs.	2 hrs. y media	1 hrs. y media	1 hrs.	1 hrs. a la semana	2 hrs. a la semana

En el caso de los jóvenes en internación provisoria la rutina se deberá distribuir de la siguiente manera de lunes a viernes:

Formación	Recreación	Deporte	Comidas	Descanso	Ducha y aseo
4 hrs.	5 hrs.	1 hrs.	2 hrs.	1 hrs.	1 hrs.

Además, hay otro tipo de actividades de carácter semanal, como la entrevista con el administrador de caso (una vez por semana y de una hora de duración) y las visitas, que idealmente deberían darse durante los fines de semana. Si corresponde, el joven debe poder salir de las actividades para acudir a una consulta con el psicólogo, asistente social o cualquier otro miembro del equipo que realice intervención individual. Por último las asambleas que se realicen quincenalmente, deberán realizarse en el horario asignado a la recreación.

Se sugiere que los educadores de trato directo sean quienes velen por el cumplimiento de las actividades diarias y lleven el registro a ser traspasado a las duplas de administración de caso. Además, estos deberán realizar la actividad de cierre del día en que se reflexiona acerca de los procesos positivos y negativos que han acontecido durante la rutina.

Durante los fines de semana, la rutina debe incorporar mayor tiempo libre y recreación.

Para estos días se sugiere la siguiente estructura de menor carga horaria porque se ocuparan algunas horas con las visitas:

Terapéuticas/Preventivas	Recreación	Tiempo libre o visitas	Deporte	Comidas	Descanso	Ducha y aseo
1 hrs. (sólo sábado)	2 hrs.	5 hrs.	2 hrs.	2 hrs. y	1 hrs.	1 hrs.

				media		
--	--	--	--	-------	--	--

En el caso de los jóvenes en internación provisoria las actividades se deberán estructurar de la siguiente forma durante el fin de semana:

Recreación	Tiempo libre o visitas	Deporte	Comidas	Descanso	Ducha y aseo
3 hrs.	5 hrs.	2 hrs.	2 hrs. y media	1 hrs.	1 hrs.

Durante el tiempo libre se puede incorporar alguna actividad de tipo religiosa según sea el interés de los jóvenes.

Es importante señalar que se deben realizar pausas de aproximadamente 10 minutos tras las actividades, las cuales deberían organizarse en bloques de 45 minutos, para favorecer la atención y concentración de los jóvenes.

La mayoría de las intervenciones son grupales a excepción del manejo de caso y de alguna intervención terapéutica individual. Esto dependerá del caso en particular y de sus necesidades específicas. En caso de que se realice una actividad terapéutica individual, esta deberá realizarse en las horas destinadas a la recreación. Las actividades o talleres con la familia, que se realizarán durante 2 horas y una vez por semana, también ocuparán el espacio desatinado a las actividades recreativas.

La distribución de las actividades durante la semana deberá decir relación con el Plan Individual de Intervención. No obstante a continuación se expone como ejemplo un horario "tipo" que correspondería a la rutina diaria de un joven condenado que ya ha sido evaluado.

	lunes	martes	miércoles	jueves	viernes	sábado	domingo
7-8	Ducha y aseo						
8-8:30	Desayuno						
8:30-9:30	Formación	Formación	Formación	Formación	Formación	Recreativas	Recreativas
9:30-10:30	Formación	Formación	Formación	Formación	Formación	Terapéuticas / Preventivas	Terapéuticas / Preventivas
10:30-11:30	Formación	Formación	Formación	Formación	Formación	Deporte	Deporte
11:30-12:30	Formación	Formación	Formación	Formación	Formación	Deporte	Deporte
12:30-13	Descanso						
13-14	Almuerzo						
14-15	Descanso	Descanso	Descanso	Descanso	Descanso	Tiempo libre o vistas	Tiempo libre o vistas
15-16	Terapéuticas / Preventivas	Tiempo libre o vistas	Tiempo libre o vistas				
16-17	Terapéuticas / Preventivas	Tiempo libre o vistas	Tiempo libre o vistas				
17-18	Deporte	Deporte	Deporte	Deporte	Deporte	Tiempo libre o vistas	Tiempo libre o vistas
18-19	Recreativas	Recreativas	Recreativas	Trabajo con familia	Recreativas	Tiempo libre o vistas	Tiempo libre o vistas
19-20	Recreativas	Manejo de casos	Intervención individual	Trabajo con familia	Recreativas	Recreativas	Recreativas
20-21	Comida						
21-21:30	Descanso						

f. Visitas y venusterio

Las vistas deben ser consideradas como un aspecto fundamental de las actividades de los jóvenes dentro del centro. Además, deben coordinarse con las intervenciones familiares que se realicen de manera de aprovechar la presencia del familiar en el recinto. Se debe proporcionar un espacio adecuado para recibir a los familiares que acuden a los centros y en los casos en que haya conflictos, estas visitas deben ser supervisadas por los educadores de trato directo.

Respecto del venusterio, este requiere de una coordinación del equipo técnico. El joven deberá acreditar que mantiene una relación estable y se debe brindar de orientación sexual, para evitar embarazos no deseados y enfermedades de transmisión sexual. Es vital que este espacio cuente con un clima de intimidad y que la visita, a su ingreso, no sea vista por el resto de los jóvenes.

g. Egreso y reinserción

Nos referiremos al egreso como el proceso que se debe dar cuando se cumple el plazo de término de la internación en el régimen cerrado o semi cerrado establecido en la sentencia condenatoria. En este estudio, no se considerarán todos aquellos procedimientos que se llevan a cabo cuando un joven cumple la mayoría de edad y debe ser trasladado a otro centro.

En el régimen cerrado, el egreso deberá prepararse con al menos 8 meses de antelación. La preparación de dicho procesos deberá ser liderada por la dupla de administración de caso. No obstante, el centro deberá contar con un asistente social que preste apoyo a la dupla de administración, especialmente en lo que se refiere a las vistas domiciliarias y el apoyo a la comunidad. Los objetivos transversales que se deberán incorporar en esta etapa son (Stephenson, Giller y Braun, 2007):

- ✓ Potenciar el establecimiento de un estándar de vida adecuado y oportunidades para la reinserción.
- ✓ Re estabilizar lazos sociales, contactos y relaciones con la familia, los pares, las personas significativas.
- ✓ Incorporar nuevos contactos y vínculos con personas que ejerzan una influencia pro social y con recursos comunitarios.

- ✓ Propiciar las condiciones para el joven pueda continuar la formación e intervenciones que ha comenzado en el centro y que no ha alcanzado a terminar.
- ✓ Definir las necesidades específicas que presenta el joven en esta etapa,

La dupla de administración de caso, debe incorporar en el Plan Individual de Intervención las siguientes acciones en esta etapa:

- ✓ Coordinaciones con la red local del joven.
- ✓ Apoyo en la colocación laboral o continuación de estudios.
- ✓ Revisión de condiciones de vivienda.
- ✓ Ampliar las posibilidades de actividades para promover un estilo de vida pro social.
- ✓ Reducir la necesidad de participar en actividades con grupos de pares que delinquen.
- ✓ Trabajo con la familia.
- ✓ Preparación para la responsabilización dentro de la comunidad a la que se inserta.

En esta etapa el asistente social realizará las coordinaciones con la familia y la comunidad (visitas domiciliarias, terreno, etc). Además, el plan de reinserción deberá diseñarse en conjunto con el joven y deberá incorporar sus prioridades, aptitudes, capacidades e intereses personales.

4. Oferta programática

Como se nombró anteriormente, existe un procedimiento general de trabajo con los jóvenes, pasando por distintas fases, tanto de evaluación inicial y diagnóstico, como de desarrollo de la intervención y reinserción social, que son similares para cada menor y están a cargo de las duplas de administración de caso y del coordinador del proceso de intervención. Sin embargo, también es necesario tener presente las características de cada joven en este proceso y cuáles son sus

necesidades y capacidades específicas. En Chile, es poco lo que se sabe respecto del perfil de riesgo de reincidencia de estos jóvenes, lo cual dificulta el diseño de las actividades¹⁷⁷.

Para cumplir con los objetivos de la ley de responsabilidad penal adolescente, el centro debe contar con una variada cantidad de actividades altamente estructuradas y organizadas que respeten y tomen en cuenta la etapa del desarrollo en que los jóvenes se encuentran. Si bien, estas actividades son voluntarias, se sugiere incorporar estrategias motivacionales que favorezcan la participación de los jóvenes, tales como, beneficios asociados a la incorporación en la agenda programática y la participación activa del joven en la estructuración de su rutina diaria.

Es importante señalar, que deben existir lineamientos generales que orienten la acción en cualquier centro, tales como:

- ✓ Favorecer el proceso de reinserción
- ✓ Transmitir valores incompatibles con la conducta delictual, tales como, la tolerancia, la justicia y el respeto.
- ✓ Fomentar las relaciones vinculares significativas.
- ✓ Promover el desarrollo de la personalidad y de las capacidades y competencias personales.
- ✓ Entregar herramientas técnicas, habilidades y hábitos que favorezcan la integración socio-ocupacional.

4.1 Modelo de oferta programática piramidal

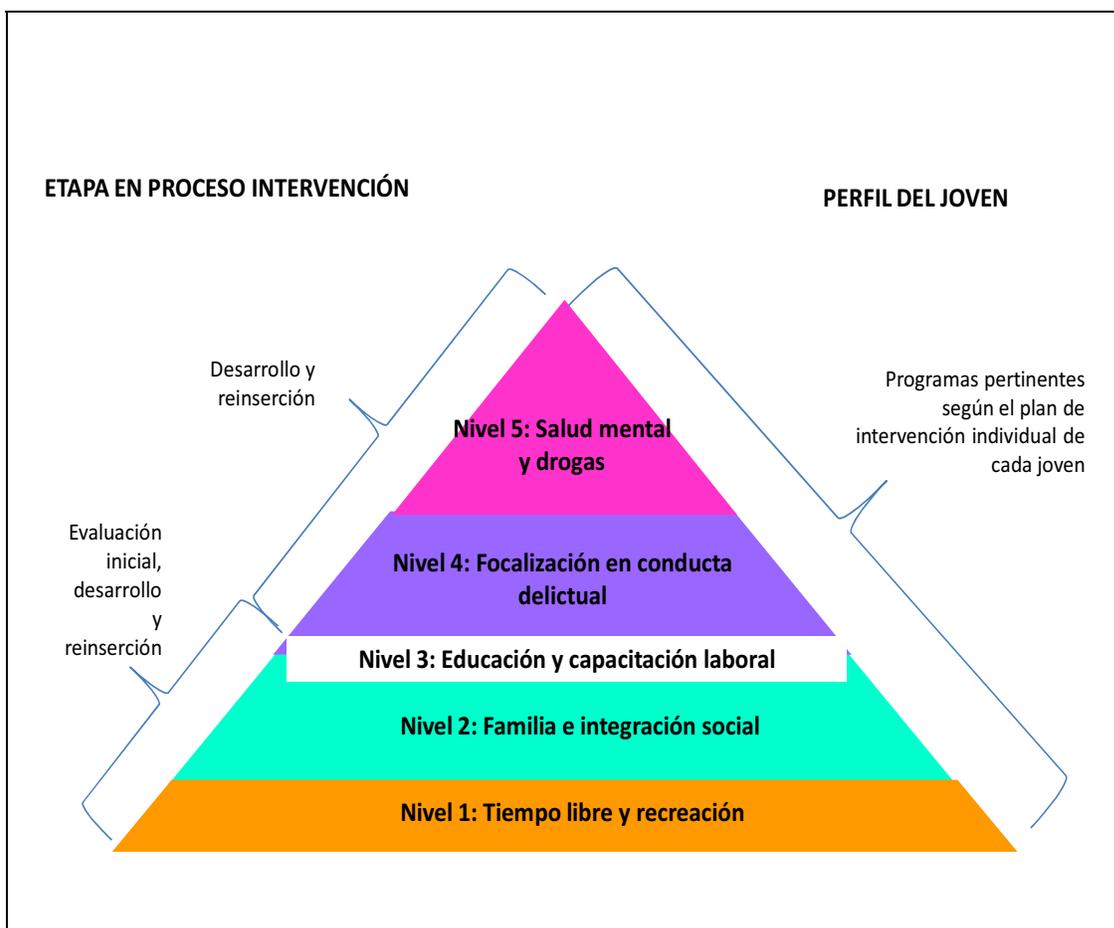
En la experiencia comparada mostrada en el capítulo de experiencia comparada en Australia, existe un centro de internación de jóvenes que tiene un modelo de trabajo interesante expresado en forma de una pirámide con distintos niveles de actividades programáticas (ver adaptación del modelo en el recuadro N° 2). Se parte con actividades básicas para todos los jóvenes a la base de la pirámide, siguiendo con actividades cada vez más específicas hacia la punta de ésta. Dicha propuesta se puede cruzar con información acerca de la etapa del proceso de intervención en que se encuentra el menor, es decir, mientras más avanzado esté en el proceso, mayor especificidad se le puede dar a las actividades acorde al plan de intervención individual. Por ejemplo, las

¹⁷⁷ En Chile se cuenta con un único estudio, que es un Proyecto FONDECYT (N° 1070397), sobre la tipología empírica de adolescentes infractores de ley, llevado a cabo por la Universidad de la Frontera entre los años 2007 y 2009. Dicho estudio da cuenta de 5 perfiles de personalidad: antisocial estabilizado, impulsivo autodestructivo, transgresor vinculado, comportamiento desviado y desvinculados pasivos.

actividades de rutina diaria son iguales para todos los jóvenes, independiente del tiempo que lleven en el centro de internación, en cambio, las intervenciones terapéuticas irán de acorde al tiempo y avance logrado a lo largo del proceso con el joven. Por lo tanto, la pirámide de intervenciones considera tanto el perfil del joven de acuerdo a los estipulado en su plan de intervención individual, como el tiempo y etapa en que está en el centro de internación.

Es importante considerar que varios tipos de actividades e intervenciones propuestas en la pirámide son comunes a distintos tipos de perfiles de jóvenes, siendo la diferencia el mayor grado de intensidad con que se trabaja en el caso de aquellos con perfiles de mayor riesgo. Es por ello que, por ejemplo, programas centrados en el consumo de drogas pueden ser llevados a cabo tanto con jóvenes con un perfil de riesgo moderado como grave, cambiando la intensidad y forma de abordaje. Las actividades hacia la punta de la pirámide suelen ser más focalizadas y en mayor medida individuales, lo cual requiere de un mayor número de personal a cargo.

Recuadro Nº 2: Modelo de oferta programática según perfil y etapa del joven



Fuente: Adaptación del modelo “what works” de programas en Ashley Youth Detention Centre. Presentación realizada por Bill Smith, Centre Manager y Jane Douglas, Assistant Centre Man, en la conferencia “South Pacific Council of Youth and Children’s Courts Conference” disponible en: http://www.spcycc.org/_data/assets/file/0003/68961/AshleyYouthDetentionCentre.ppt

Nivel 1: Programas de tiempo libre y recreación

En este nivel de base se encuentran actividades para todos los jóvenes y cualquiera sea la etapa de internación en que se encuentre. Dichas actividades, así también como las del resto de la pirámide, deben ser diferenciadas para el sexo masculino y femenino, siendo los intereses y preocupaciones distintos para ambos grupos. Se incluyen actividades recreativas y de uso del tiempo libre que apuntan al desarrollo general del individuo.

- **Actividades recreativas.**

Las actividades recreativas no están orientadas hacia una meta específica y ejercen efecto de un modo indefinido e indirecto. Este tipo de instancias pueden fomentar la integración de los individuos al grupo, y proporcionar oportunidades para el aprendizaje y la exploración de nuevas experiencias. Se pueden aprovechar para trabajar objetivos transversales y fomentar la comunicación y el establecimiento de normas de convivencia. La elección de dichas actividades debe responder a los objetivos que se desean incorporar, y estar coordinadas por un monitor que tenga claro los objetivos que se persiguen. Además, se deben tener en cuenta las capacidades de atención y concentración e incorporar el movimiento y esparcimiento, para evitar que la actividad se torne estática. Así se evita la participación por “matar el tiempo” y se logra un avance en el proceso de rehabilitación del joven. Dentro de las actividades de este tipo se sugieren las siguientes:

- ✓ **Video foro:** Se expone una película y luego se dirige una discusión de la misma que se oriente a los objetivos transversales.
- ✓ **Arte y actividades manuales:** El propósito es fomentar la creatividad, el pensamiento y conducta dirigida a metas y la autoestima. Se debe ser cuidadoso a la hora de elegir la actividad, evitando infantilizar o no tener en cuenta la perspectiva de género. Se sugieren específicamente, talleres de arte y manualidades que persigan los objetivos mencionados anteriormente, se espera que se llegue a un producto final y que éste tenga un sentido, como generar una exposición o la propia venta del producto realizado. De esta manera se fomenta el trabajo orientado a metas y la consecución de un objetivo final. Para mujeres, los talleres de repostería o costura pueden generar a futuro una fuente de ingreso y sustento familiar. En el caso que los productos se puedan vender, se recomienda que este dinero se entregue a cada joven de manera parcelada para realizar sus compras o para que ellos se lo den a sus familias. Es importante señalar, que para este tipo de actividades se requiere de una serie de materiales de buena calidad
- ✓ **Radio:** Una taller de radio puede resultar altamente estimulante para las jóvenes, ya que en él pueden expresar libremente sus ideas, construir guiones, organizar, programar y realizar entrevistas. Esto fomenta el trabajo grupo, la expresión oral, el pensamiento orientado a metas, la responsabilidad y la autoestima.

- ✓ **Juegos:** Para fomentar la cohesión de grupo se sugieren actividades grupales, tales como, juegos de mesa u otro tipo de acciones lúdicas. En este tipo de instancias se debe tener en cuenta la etapa del desarrollo y tratar de promover la estimulación cognitiva.
- ✓ **Diario mural:** La confección de un diario mural puede funcionar también como una vía de expresión y comunicación entre los jóvenes.
- ✓ **Actividades deportivas:** Este tipo de actividades suele ser muy motivante para los jóvenes. En el currículum para enseñanza media del Ministerio de Educación, para el subsector de Educación Física¹⁷⁸, se detallan los objetivos: La formación en actividades de educación física busca contribuir a una formación integral de la persona, apostando por un desarrollo afectivo, social, cognitivo, moral y espiritual, más allá de las actividades motrices. Dicha actividad contempla tres competencias fundamentales más específicas:

- a) **La persona frente a su propia corporalidad.** Aquellas actividades que permitan mantener vigente el potencial biológico y psíquico de las personas y que facilitan el desarrollo de actividades de la vida cotidiana.
- b) **La persona frente a su entorno físico y natural.** Se refiere a aquellas habilidades motoras que permiten al individuo explorar y adaptarse a su medio, tales como, orientación temporo- espacial, dominio del propio cuerpo, control y regulación de movimientos, entre otras.
- c) **La persona frente a su sociedad y su cultura.** Se refiere a aquella necesidad de expresión de interacción motriz con los pares, en la cooperación o competencia para el logro de metas personales o colectivas y en la capacidad de ejercer un liderazgo deportivo.

Las actividades deportivas diseñadas para los jóvenes también corresponden a los *Objetivos Fundamentales Transversales* (OFT) del currículum para enseñanza media. Estos objetivos contribuyen al proceso de crecimiento y autoafirmación personal, a orientar la forma en que la persona se relaciona con otros seres humanos y con el mundo, a fortalecer y afianzar la formación

¹⁷⁸ Ministerio de Educación (2005) *Objetivos Fundamentales y Contenidos Mínimos Obligatorios de la Educación Media*. Extraído el 20 de abril de 2009 desde: <http://www.curriculum-mineduc.cl/docs/mediGene/marco-curricular-de-educacion-media.pdf>

ético-valorativa, y al desarrollo del pensamiento creativo y crítico. Los OFT buscan también desarrollar en los jóvenes una actitud reflexiva y crítica, que les permita comprender y participar activamente, como ciudadanos, en el cuidado y reforzamiento de la identidad nacional y la integración social, y en la solución de los múltiples problemas que enfrenta la sociedad moderna.

- **Tiempo libre.**

Es importante distinguir las actividades recreativas estructuradas y el tiempo o espacio libre para la recreación. Esta última, es un área crucial en el desarrollo de la personalidad de los jóvenes, ya que es el único espacio donde se puede elegir la actividad a realizar. Lo anterior, no significa necesariamente estar sin hacer nada, sino más bien, ocupar el tiempo en algo que sea del propio interés. De esta manera, se debe entregar a los jóvenes herramientas para que logren organizar sus períodos de ocio, sin quedarse absolutamente desocupados. Para lo anterior, se requiere tener disponible una oferta de actividades a realizar, tales como, escuchar música, ver televisión, leer, dibujar, conversar, escribir cartas, etc.

Por último, se debe distinguir las actividades mencionadas, del descanso tras las comidas, y evitar que los jóvenes pasen tiempo solos en sus dormitorios sin tener actividad alguna, disminuyendo los tiempos de encierro y diferenciándolo según el horario de invierno o verano.

Nivel 2: Programas de familia e integración social

En este segundo nivel se incluyen actividades que también podrían llevarse a cabo con cualquier tipo de joven y en cualquier etapa, pero que incorporan el desarrollo de habilidades más específicas que en el nivel anterior y apuntan al desarrollo de habilidades de integración social del joven en el contexto comunitario y familiar. Esencial en este nivel es el trabajo con la familia y el fortalecimiento de habilidades para la integración social del joven mediante el desarrollo de competencias sociales.

- **Trabajo con la familia.**

Dentro del proceso de resocialización de un joven, el trabajo con la familia es un área primordial y uno de los principales elementos de éxito de las intervenciones, el cual es mucho mayor con jóvenes de menor edad que al cumplir su condena volverán con sus familias de origen. El trabajo coordinado con la familia es importante, existiendo diferentes maneras de vincular a la familia en el proceso de reinserción de los jóvenes infractores de ley. Se sugiere contar con la posibilidad de atención individual ocasional a la familia y al joven, como también a nivel de taller grupal semanal.

- ✓ **Visitas familiares:** Un aspecto central es poder fomentar la visita de la familia al joven, especialmente en la etapa en que se esté preparando la salida de éste. Para esto es indispensable contar con un espacio físico adecuado y programas de financiamiento o ayuda a las familias de escasos recursos para su traslado al centro. Por ejemplo, en Inglaterra se cuenta con un programa que permite al joven pasar un fin de semana con su familia en un espacio especialmente contruido y diseñado para ello en los centros.
- ✓ **Terapia multisistémica familiar:** Como se mencionó en el capítulo uno, una de las experiencias del trabajo con familias que mayor efectividad ha demostrado es la terapia multisistémica familiar. Esta actividad debe incluir tanto al joven como a su familia o adulto significativo. Los contenidos que se trabajan son principalmente el fomento de la capacidad parental de monitorear e imponer normas de disciplina respecto de los hijos y el reemplazo de las relaciones con pares que estén siendo disfuncionales. Además, se centra en las capacidades de la familia de abordar los problemas que se asocian a la conducta delictual. Los estilos parentales, también son un elemento clave a la hora de evitar conductas de riesgo, por lo cual se debe también entrenar y enseñar a los padres u adultos significativos en el manejo de diversas habilidades que les permitan un estilo parental asertivo.
- ✓ **Visitas domiciliarias:** Un asistente social será el encargado de realizar las visitas domiciliarias a la familia, especialmente de manera intensiva en la etapa de egreso y reinserción del joven y su preparación. Este asistente social será el encargado de la coordinación con la familia y comunidad.

- **Taller de educación en competencias sociales para la integración social.**

Estos talleres consisten en actividades que promueven habilidades y aptitudes socialmente adaptativas por medio de la mejora de la autoestima, el fomento de la toma de decisiones responsables, la promoción de valores democráticos y los comportamientos prosociales y la mejora del autocontrol que permitan una adecuada integración social¹⁷⁹.

La experiencia comparada muestra que este aspecto de la formación se aborda con talleres o módulos como: educación en valores, prevención de consumo de drogas, educación en salud, habilidades parentales en el caso de jóvenes que tengan hijos, educación sexual, prevención de la violencia intrafamiliar, conocimiento de sí mismo e identidad personal, entre otros. Por ejemplo, en cuanto al desarrollo de habilidades parentales, se busca que el joven pueda asumir responsabilidades actuales o futuras con sus hijos y constituirse en referentes para estos hijos u otras personas. El contenido mínimo debe ser: educación sexual, desarrollo del niño y sus cuidados, los efectos de la separación en el niño, disciplina adecuada, planificación familiar, interacción padre/madre e hijo y requerimientos escolares de los niños.

Estos aspectos se recomienda sean tratados en talleres en el horario diario de prevención y actividades terapéuticas, de manera de poder practicar ciertas habilidades en grupo, como también por la optimización de recursos. Sin embargo, también pueden fortalecerse a nivel individual mediante el plan de intervención individual.

Nivel 3: Programas de educación y laborales

Este nivel también tiene un carácter general, en cuanto incorpora aspectos de educación y trabajo que son básicos para cualquier joven y etapa de ingreso al centro, aunque su especificidad dependerá del perfil del joven, considerando, por ejemplo, la nivelación escolar y las necesidades educativas especiales. Al igual que los niveles anteriores, su inclusión en la rutina diaria debiera ser desde el ingreso del joven al centro, incluyendo al joven en internación provisoria.

¹⁷⁹ El centro CIP-CRC de San Bernardo cuenta con un proyecto de expresión oral y corporal para la comunicación efectiva a partir de teatro testimonial con jóvenes infractores de ley, el cual ha incorporado aspectos como la comunicación efectiva, el desarrollo personal, el sentido de trabajo colectivo y la autoestima del joven.

- **Formación escolar.**

La entrega de formación escolar por parte del Estado a los jóvenes privados de libertad es fundamental, en primer lugar, porque es una etapa formativa esencial para su proceso de reinserción social y laboral pero, además, porque es un imperativo constitucional: la educación básica y la educación media son obligatorias y deben ser garantizadas por el Estado.

Siendo la oferta educacional resorte del Ministerio de Educación, en cada centro se debe contar con una escuela que pueda ofrecer a cada joven una educación regular básica, media y técnico profesional, como también acceder a una enseñanza flexible destinada a nivelación de estudios. De acuerdo al grado de escolaridad, es decir, los años de educación aprobados, se entenderá como una jornada escolar completa a aquella que incluye contenidos mínimos obligatorios y objetivos transversales o tiempo de libre disposición (en este caso incluidos en los horarios de la tarde de los jóvenes). Aspectos como la educación artística y educación física, obligatorios en la educación normal, serán abordados en el espacio de actividades recreativas y de tiempo libre del horario del joven.

Según lo observado en la experiencia internacional revisada, se cree que la actividad escolar debe ser experimentada por los jóvenes en la forma más similar posible a la escuela normal, lo que implica trabajo en aula. También les brindará la posibilidad de optar entre currículo científico humanista o técnico profesional de acuerdo a las aptitudes y perfil de cada cual. Las actividades escolares deben constituir el eje de la rutina diaria, de forma que ocupen preferentemente toda la mañana, espacio en que el joven se encuentra más descansado y presumiblemente con mejor disposición para el aprendizaje.

- **Nivelación escolar y necesidades educativas especiales.**

La oferta programática del centro debe considerar las necesidades de nivelación escolar y el apoyo para los jóvenes con necesidades educativas especiales.

En cuanto a la nivelación, se alude con este concepto a la entrega de contenidos académicos que permitan a un joven alcanzar el nivel de conocimientos esperados para su edad, en el caso que éste no los tenga por haber abandonado el sistema escolar, o por cualquier otra razón. La nivelación escolar debería poder dejar al alumno en condiciones de asumir el curso correspondiente y certificar su evolución escolar. Este aspecto no es menor, dada la abundancia

de estos casos en el sistema¹⁸⁰. Para esto, debiera incluirse una completa evaluación psicopedagógica al momento del ingreso, que luego forme parte del plan de intervención individual.

Existen casos en que la nivelación escolar no es suficiente para suplir el déficit de conocimientos de joven. Éstos son los casos en que no sólo hay falta de conocimientos sino que además se presentan necesidades educativas especiales (por ejemplo, déficit atencional, trastornos del desarrollo, etc.). Estas necesidades tienen que estar contempladas en el diseño de la oferta educacional, ya que, en primer lugar, constituyen factores de riesgo y posiblemente han determinado en los jóvenes infractores una trayectoria marcada por el fracaso escolar y la baja autoestima.

Recomendaciones para educación básica.

Egaña, Solar, Wormald & Traslaviña (2007)¹⁸¹ realizaron un trabajo de diagnóstico y propuestas respecto de los planes y programas curriculares para enseñanza básica, media y técnico profesional con jóvenes infractores de ley en nuestro país, basado en los programas de educación de adultos. Según ellos, la educación básica se debiera dividir en tramos de un trimestre o semestre de duración. Los tramos propuestos son los siguientes:

- ✓ Primero y segundo básico
- ✓ Tercero y cuarto
- ✓ Quinto
- ✓ Sexto
- ✓ Séptimo
- ✓ Cctavo

¹⁸⁰ Según materiales entregados por Sename (“Minuta educación en los centros privativos de libertad”), entre el 1º de enero de 2008 y 31 de marzo de 2009, el 52,9% de los jóvenes declara no estar asistiendo a clases al momento de su ingreso al centro de internación. De los jóvenes que ya se encuentran en los centros privativos de libertad, entre el 78% y 85% se encuentra estudiando. Las razones por las cuales no se encuentran estudiando corresponden a: estar en tratamiento por adicción, estar en apresto escolar por tener muchos años de retraso y debido a la existencia de problemas de registro donde no se consigna que tienen cuarto medio rendido.

¹⁸¹ Egaña, Solar, Wormald & Traslaviña (2007) “Elaboración de Proyecto Educativo, Planes y Programas de Estudio para Adolescentes en Centros Privativos de Libertad de SENAME” (PIIE).

Acorde con lo anterior, los subsectores que proponen los mismos autores son:

- ✓ Lenguaje: primero a octavo año
- ✓ Educación matemática: 1º a 8º básico
- ✓ Ciencias naturales: 1º a 8º básico (1º a 4º básico se trabaja con proyectos de investigación científica)
- ✓ Estudios sociales: 1º a 8º básico (1º a 4º básico se trabaja con proyectos de investigación histórica)
- ✓ Idioma extranjero/inglés: 5º a 8º básico
- ✓ Proyectos de aprendizaje servicio: 1º a 8º básico conectado con los objetivos fundamentales y contenidos de cada subsector
- ✓ Herramientas informáticas: 1º a 8º básico en relación con el desarrollo del resto de los subsectores.

Recomendaciones para educación media.

Según el mismo estudio antes nombrado, se recomienda una modalidad de enseñanza técnico profesional, de manera que sea más pertinente para los estudiantes privados de libertad, ya que tiene un “valor observable” para ellos y puede contribuir de forma directa a un proceso de reinserción personal, social y laboral. La propuesta se organiza en distintos niveles:

- ✓ Primer nivel: aprendizajes de formación general de I a II año de educación media regular y da inicio a la formación diferencial técnico profesional. Incluye los subsectores de lenguaje, educación matemática, ciencias naturales, estudios sociales e inglés.
- ✓ Segundo nivel: considera los aprendizajes de III medio de educación regular y continúa con la formación diferenciada técnico profesional. Incluye los mismos subsectores que el nivel anterior.
- ✓ Tercer nivel: contiene los aprendizajes de IV medio regular y completa la formación diferenciada técnico profesional. Incluye la formación instrumental en el área de convivencia social, consumo y calidad de vida, inserción laboral y tecnologías de la información y telecomunicaciones. Estas áreas están en directa relación con el apresto y la capacitación laboral que se nombra a continuación.

Lo anterior le permite a cada joven avanzar en su trayectoria escolar de enseñanza media, y así poder insertarse al momento de su egreso en una modalidad similar y decidir qué tipo de formación técnico profesional postular. Es importante que en cada centro y cada unidad educativa (acorde con su proyecto educativo institucional) haga suya la propuesta curricular adaptando los planes acorde con la realidad de los jóvenes.

La misma investigación ya descrita señala a modo de recomendación algunos criterios para poder definir los oficios y especialidades que podrían impartirse en los centros. Algunos son:

- ✓ Estar relacionados con el desarrollo regional y relacionarse con el ámbito productivo local.
- ✓ Alinear las prácticas pedagógicas y materiales con los perfiles de egreso deseados.
- ✓ Contar con la infraestructura y equipamiento necesario para que los jóvenes puedan poner en práctica las habilidades que se quieren desarrollar.
- ✓ De forma transversal, promover el desarrollo de capacidades de comunicación, gestión de recursos, desarrollo de proyectos, trabajo en equipo, efectividad personal y la resolución de problemas.
- ✓ Contar con el perfil profesional docente acorde con las habilidades que se quieren formar.

Dentro de las áreas que proponen, se encuentran las siguientes alternativas:

Tabla N°4: Alternativas formación productiva

Sector productivo	Especialidad EMTP	Oficio
Maderero	Productos de la madera	Mueblista
Agropecuario	Agropecuaria	Floricultor
		Horticultor
		Viverista
Metalmecánica	Construcciones metálicas	Soldador
Electricidad	Electricidad	Instalador eléctrico
Gráfico	Dibujo técnico	
Programas y proyectos sociales	Atención social y recreativa	
Administración y comercio	Administración	

Fuente: Egaña, Solar, Wormald & Traslaviña (2007) p. 230

A partir de los grupos focales realizados y de la revisión de la experiencia internacional, se propone agregar a lo anterior los siguientes oficios:

- ✓ Mecánica automotriz
- ✓ Computación
- ✓ Armado de computadores
- ✓ Gastronomía
- ✓ Gasfitería

Es importante considerar que esta parte de la formación será dada en la educación obligatoria en los centros que se considera en el horario de la mañana, pero que también existe la posibilidad de contar con capacitación y actividad laboral anexa.

- **Taller de apresto y formación laboral.**

Los talleres de apresto laboral o formación pre-laboral tienen por objetivo preparar al joven para el ingreso al mercado del trabajo. Pueden brindarse una vez que se ha terminado la educación

media como parte inicial de la capacitación laboral o dentro de la educación media técnico-profesional antes nombrada.

En la experiencia en E.E.U.U. presentada en este informe, se detalla un modelo interesante de preparación del joven para la vida independiente, que incluye dos aspectos a destacar en este apartado¹⁸²:

- ✓ Módulo de desarrollo de carrera: Preparación de un curriculum, técnicas de entrevistas de trabajo, análisis del mercado laboral y habilidades generales de empleabilidad.
- ✓ Módulo de manejo financiero: Promueve la responsabilidad en la administración del dinero. Debe incluir la siguientes habilidades mínimas: introducción a las matemáticas básicas, instrucción en el manejo de cuentas bancarias, destrezas en elaboración y mantención de un presupuesto, técnicas de ahorro.

Bajo el concepto de formación laboral se alude a cursos o talleres de corta duración y de disponibilidad esporádica que tienen por objeto dar valor agregado o especialidad a las habilidades propias de un oficio, por ejemplo, tallado de muebles a los alumnos de carpintería, uso de algún software específico a los alumnos de computación, etc.

Es importante considerar que para la formación laboral es deseable maximizar las asociaciones con entes privados y es indispensable agotar las posibilidades que entrega el Estado para la adquisición de competencias, por medio de los instrumentos contemplados por Sence¹⁸³. Lo anterior se puede realizar adaptando el programa de “Capacitación para el Empleo Joven”, o mediante las franquicias contempladas para la capacitación entregada por los empleadores. También se deben contemplar los programas de Fosis en relación al empleo y a la microempresa, o cualquier otra instancia donde se radiquen las políticas públicas de apoyo al empleo y al emprendimiento, con las debidas adaptaciones a las características de la población joven recluida. Dentro de la formación laboral, es necesario contemplar incentivos que promuevan asociaciones

¹⁸² Según material entregado por Sename (“Información general” y “Línea intersectorial Dederej”), se encuentra en fase piloto la aplicación de módulos de inducción al mercado laboral en los CRC en la R.M., en el contexto del proyecto “jóvenes bicentenario” (ver <http://www.sence.gob.cl/jovenes.html>). También se cuenta con el Programa Especial de Jóvenes y el “Programa de Aprendices”.

¹⁸³ Según material entregado por Sename (“información general”), desde el 2007 existen fondos de capacitación laboral vía Sence para jóvenes mayores de 16 años cuya condición de reclusión dificulta el acceso a la oferta regular de Sence.

o convenios de los centros de régimen cerrado con centros de formación técnica o institutos, de manera que, idealmente, el joven pudiera egresar del programa de capacitación contando con algún título o certificación oficial de sus estudios, por parte de una institución acreditada o reconocida oficialmente por el Estado.

Asimismo, hay que tener en cuenta que la legislación laboral contempla especiales requisitos para el trabajo de los menores de edad (menores de dieciocho y mayores de quince años) que tienen que ver con la prohibición de ciertos tipos de trabajo (nocturnos, peligrosos, de carga pesada y que no atenten contra su desarrollo), con la limitación de horas (no más de treinta horas semanales ni de ocho diarias), con el registro del contrato en la Inspección del Trabajo respectiva. Sin embargo, la principal condición del trabajo de menores de edad es que debe ser autorizado expresamente por sus padres, abuelos o guardadores (o en su defecto, del inspector del trabajo de la jurisdicción respectiva), de manera que el centro debe mantener vías de comunicación lo más expeditas posibles para contactar a los familiares que deban prestar su consentimiento.

Es relevante que la oferta de formación laboral que se entregue, esté planificada considerando los intereses del joven, de manera que se involucre y adhiera a la formación, y además, que tenga en cuenta la demanda de los mercados locales de manera que una vez que el joven haya egresado del centro tenga posibilidades concretas de incorporarse al trabajo.

Nivel 4: Programas de focalización en la conducta delictual

Este nivel incluye estrategias más focalizadas en la conducta delictual que los anteriores, centrándose en jóvenes que presentan distintos niveles de riesgo y que se trabajan en la fase de intervención con el joven. Incluye estrategias que son principalmente de desarrollo de habilidades específicas de orientación cognitivo conductual, que suelen ser trabajadas a nivel de taller grupal o individual, acorde al plan de intervención del joven.

En este nivel puede ser especialmente provechoso incorporar actividades diferenciadas según género, motivo por el cual se aborda como punto aparte la intervención con mujeres.

- **Talleres o intervenciones cognitivo conductuales.**

Estos programas tienen por objetivo prevenir o reducir la futura conducta delictual. Deben responder a la naturaleza de la infracción, al contexto en que los actos delictuales ocurren y a los patrones del delito. La evidencia internacional muestra que los métodos más efectivos de intervención se basan en el enfoque cognitivo conductual. Esta teoría incorpora tanto las técnicas conductuales de modificación de la conducta, como los pensamientos, las actitudes, las creencias y las emociones, entendiendo que para que se produzca un cambio, median no sólo aspectos ambientales, sino también aspectos individuales. Se recomienda que la intervención se centre en los siguientes aspectos¹⁸⁴:

- ✓ **Manejo de la agresión:** Estas intervenciones fomentan la adquisición de respuestas efectivas frente a las situaciones estresantes. Esto se realiza enseñando a los jóvenes a reconocer los elementos que gatillan respuestas desadaptativas y entrenándolos en técnicas para reducir este tipo de expresiones. A través del manejo de la agresividad los participantes desarrollan habilidades que les permiten mayores niveles de autocontrol y el manejo de acuerdo a reglas de convivencia prosociales. Se utilizan las sesiones grupales con pares para desarrollar empatía y manejo de otras técnicas de autocontrol.
- ✓ **Reestructuración cognitiva:** Se trabajan las distorsiones cognitivas que desencadenan errores en la percepción de diferentes situaciones. Se les enseña a reconocer y a modificar aquellas distorsiones que desencadenan pensamientos disfuncionales y conductas desadaptativas.
- ✓ **Habilidades sociales:** Se enseña habilidades interpersonales, tales como la capacidad de interpretar y reaccionar frente a las conductas de los demás. Se trabaja la manera en que joven reacciona frente a la presión social y a las situaciones conflictivas, promoviendo habilidades comunicacionales y conductas pro-sociales.
- ✓ **Habilidades cognitivas:** Estas intervenciones mejoran la capacidad de razonamiento, de toma de decisiones y buscan reducir la impulsividad.
- ✓ **Modificación conductual:** Se basan en las teorías del aprendizaje social y utilizan mecanismos de incentivos para fomentar ciertas conductas.

¹⁸⁴ Ver Stephenson, Giller & Brown, 2007

- ✓ **Razonamiento moral:** Se entrega entrenamiento respecto de lo que se entiende por adecuado o incorrecto en determinadas situaciones asociadas a la conducta delictual.
- ✓ **Prevención de reincidencia:** Buscan crear conciencia respecto de situaciones y ambientes que pueden predisponer la conducta delictual, de manera de que los jóvenes logren identificarlas y reducir estas conductas o evitar estos ambientes.
- ✓ **Impacto en la víctima:** Se tratan las consecuencias del comportamiento desadaptativo en los demás. Se mezclan con técnicas de mediación y con intervenciones basadas en principios de justicia restaurativa.

Además de las técnicas mencionadas, estos programas trabajan la autoestima y el sentido de autoeficacia. Programas de este tipo se han llevado a cabo mayoritariamente con adultos, de hecho, varias intervenciones en jóvenes son adaptaciones de estos programas, tal es el caso de “Reasoning and Rehabilitation”, que incluye intervenciones grupales e individuales en áreas como las mencionadas anteriormente, o el programa “Pensado en un cambio”, desarrollados principalmente en Estados Unidos.

Existen además programas específicos para trabajar áreas en particular. Tal es el caso del programa de sustitución y manejo de la agresividad mencionado en el capítulo uno. Esta intervención se orienta a jóvenes que presentan alto riesgo de reincidencia y se enfoca a la adquisición de habilidades de autocontrol y de conductas prosociales. Se aplica en general tres veces por semana por un período de tres meses.

Un aspecto central de este tipo de intervenciones es el vínculo que se genera entre el facilitador del grupo y los jóvenes, especialmente porque este último opera como un modelo de conducta prosocial. De esta manera, estos operadores deben estar altamente capacitados y generar empatía con los jóvenes, evitando culpabilizarlos, siendo honestos y abiertos y potenciando la responsabilización.

- **Actividades cognitivo-conductuales focalizadas en mujeres.**

Si bien la mayoría de los jóvenes en los centros cerrados son hombres, existe un porcentaje de mujeres que requieren de una intervención diferenciada basada en consideraciones de género. Es

importante señalar, que la población femenina en conflicto con la ley suele verse no sólo como alguien que quebrantó la ley, sino además suelen cargar con el estigma de haber transgredido las expectativas ligadas a lo “femenino”. Por otro lado, los factores de riesgo que presenta la población femenina difieren en algunos aspectos de los comúnmente establecidos para los varones, lo cual pone de manifiesto una serie de necesidades especiales de intervención. Algunos de los aspectos que se deben considerar en el plan individual de intervención y especialmente, en los programas orientados a la conducta delictual, son los siguientes:

- ✓ Entrenamiento en habilidades para construir relaciones interpersonales sanas.
- ✓ Estrategias motivacionales.
- ✓ Herramientas para el manejo de la impulsividad y la expresión emocional.
- ✓ Fomentar la responsabilización y el locus de control interno.
- ✓ Incorporar estrategias para la toma de decisiones asertiva.
- ✓ Trabajar los roles y estereotipos de lo femenino.
- ✓ Incorporar actividades que incorporen la maternidad como un área a trabajar.

Las mujeres tienden a tener mayores posibilidades de abandonar la conducta delictual cuando tienen otra oportunidad de ingresos, ya que ellas son más vulnerables a las ganancias y pérdidas que produce la conducta infractora y están más abiertas a modificar su conducta por circunstancias familiares. Por tal razón, se debe potenciar el mantenimiento del rol de la mujer como madre, como un factor protector para fomentar el cambio.

Nivel 5: Programas de intervención terapéutica en salud mental y drogas

Este nivel es el de mayor especialización y trabajo intensivo con el joven. Dada su especificidad incorpora actividades más bien individuales. Se trabajan en la fase de intervención con el joven en torno al tratamiento de problemas de salud mental y drogas.

- **Talleres, terapias y actividades de salud mental.**

Los casos que presentan trastornos de la salud mental son pesquisados en la etapa de evaluación. A partir de ese diagnóstico se debe incluir en el plan individual de intervención el tratamiento a

seguir, el cual puede incluir terapia farmacológica y psicoterapia individual centrada en los problemas de salud mental.

Es importante pesquisar en qué medida el trastorno funciona como gatillante de la conducta delictual, para intervenir la causa subyacente al delito. El control de los medicamentos debe estar a cargo del personal de salud y su entrega e ingesta debe ser vigilada. Los casos en que se observen conductas de daño a la integridad física o intentos de suicidio asociados a una patología mental, deben ser tratados de manera intensiva.

- **Talleres y tratamientos en drogas.**

Es altamente probable, debido a la alta prevalencia de consumo de drogas en jóvenes infractores, encontrarse con casos de consumo problemático de drogas en los centros cerrados. Sin embargo, se debe distinguir entre consumo problemático y consumo experimental o abuso a la hora de derivar a estos adolescentes a tratamiento. Lo anterior, debe resolverse en la etapa de evaluación y en caso de presentar un trastorno por dependencia, éste debe ser tratado de manera inmediata e incorporarse como prioridad en el plan individual de intervención. Es importante considerar que la etapa de evaluación del equipo de Conace debe ir de la mano con aquella que realiza el equipo de duplas de administración de caso al momento de ingreso del joven, de manera que no se dupliquen esfuerzos al respecto, aún cuando luego las intervenciones sean diferenciadas dada la especificidad que requiere una intervención en torno al tema de drogas.

En el caso de los CRC se sugiere contar con una unidad de desintoxicación y compensación de enfermedad mental aguda dentro de los centros a cargo de Conace, que cumpla con los estándares de calidad establecidos por el Ministerio de Salud. Este equipo se guiará según las normas técnicas de Conace y las guías clínicas establecidas para los CRC.

La evidencia internacional sugiere realizar el tratamiento de rehabilitación de drogas, incorporando los siguientes aspectos:

- ✓ Tratamiento farmacológico si se requiere.
- ✓ Utilizar un abordaje biopsicosocial.

- ✓ Psicoterapia individual.
- ✓ Psicoterapia grupal.
- ✓ Taller de prevención de recaídas.
- ✓ Psicoeducación.
- ✓ Utilizar un modelo de intervención basado en la evidencia.
- ✓ Tratar la comorbilidad física y mental.
- ✓ Realizar un diagnóstico y un plan de intervención individual.
- ✓ Incorporar estrategias motivacionales.
- ✓ Tratamiento dividido en fases.

En caso de pesquisar comorbilidad psiquiátrica se debe trabajar en conjunto con el equipo de salud mental. Al completar los objetivos establecidos en el plan individual de intervención, el joven deberá ser dado de alta y continuar con un seguimiento mensual por un período de un año.

Consideraciones especiales para jóvenes en internación provisoria

La Ley Nº 20.084 señala como una de las medidas cautelares del procedimiento aplicables a jóvenes infractores de ley, la internación provisoria en un centro cerrado. Estos casos merecen una consideración especial debido a dos razones:

- 1) La medida de internación provisoria debe ser excepcional, por lo que el período bajo internación provisoria posiblemente sea breve, lo que no permite planificar con tiempo y diseñar el trabajo con los jóvenes, ya que dependerá de cuanto dure el proceso, lo que no se sabe con certeza a priori.
- 2) El hecho de que el joven esté imputado, y sólo sujeto a una medida cautelar, no permite intervenir con él desde la responsabilización, ya que la internación provisoria no posee carácter sancionatorio, en otros términos, aún no se ha establecido responsabilidad penal del joven frente al delito que se le imputa. Tal como establecen las Orientaciones Técnicas para el Funcionamiento de los Centros de Internación Provisoria (Sename, 2007): “Al no existir este establecimiento de responsabilidad penal en el marco de la medida, la instalación de un proceso reflexivo-educativo de responsabilización trascendería los límites que impone el principio de presunción de inocencia. Por lo tanto, este componente no es pertinente de ser abordado en el marco de esta medida” (p. 20). Por otra parte, al no existir ese componente inicial de la intervención, también se dificulta la reparación, habilitación e inclusión social, que corresponden a los demás elementos de la intervención.

Los dos puntos anteriores implican algunos matices respecto de las posibilidades de participación en la oferta programática del centro por parte del joven. En estos casos no se trabaja a nivel de plan de intervención individual, pero sí se deben garantizar los derechos mínimos de todo joven de acceso a la salud y educación. Además, bajo el hecho de estar imputados, cobra especial importancia el contacto con el abogado.

En primer lugar, el joven deberá participar del examen médico inicial llevado a cabo por el equipo de salud del centro de internación provisoria, consistente en un médico, enfermera y paramédico.

En caso de existir algún problema de salud, el menor podrá ser derivado a las redes de atención secundaria, al igual que en el caso de los CRC.

En segundo lugar, deberá contar con la evaluación inicial de salud mental que también se da en los CRC, de manera de poder contar con apoyo psicológico que le ayude a enfrentar su llegada al lugar, pero también su adaptación y los problemas asociados a su permanencia en el CIP. Para esto último, contará con el apoyo del equipo de psicólogos del centro. Tal como establecen las Orientaciones Técnicas de Sename antes nombradas, “la reducción del impacto del internamiento, se debe constituir en una importante preocupación de los equipos técnicos de los centros” (p. 21).

Además, la evaluación de salud mental inicial servirá para detectar a aquellos jóvenes que tienen problemas de consumo de drogas, y que necesitan atención, siempre y cuando él y su familia así lo quieran. El trabajo en drogas podrá ser realizado por el equipo de Conace, obviamente adaptando las intervenciones a las características del joven y del CIP.

En tercer lugar, se debe incluir al joven en la educación formal. Ello es importante, ya que es parte de los derechos de niños, niñas y adolescentes del país suscritos en la Convención Internacional sobre los Derechos del Niño (CIDN). Además, el artículo 19 n° 10 de la Constitución Política de la República garantiza a todas las personas el derecho a la educación, y establece en su inciso cuarto que: “La educación básica, la educación media son obligatorias, debiendo el Estado financiar un sistema gratuito con tal objeto, destinado a asegurar el acceso a ellas de toda la población. En el caso de la educación media este sistema, se extenderá hasta los veintiún años de edad”.

En cuanto a la forma de llevar a cabo dicha educación, se aplican las recomendaciones realizadas para el caso de los CRC, tales como, la consideración de necesidades educativas especiales que pueda presentar el joven y la pertinencia de la nivelación escolar. En el caso de estos jóvenes es crucial facilitar la continuación de estudios luego de cumplido el plazo de internación provisoria. Resulta crucial además, contar con mecanismos que permitan el contacto e integración con las redes comunitarias, pensando en el momento de egreso del joven.

En cuarto lugar, los menores necesitan contar con espacios de recreación y tiempo libre, los cuales serán guiados de igual manera que para los centros cerrados, por ejemplo, se contará con deporte, artes y juegos.

En cuanto a la familia, el joven tendrá derecho a visitas y a apoyo y trabajo informado con la familia, pero no se incluirán los demás componentes, tales como la terapia multisistémica familiar, dada la orientación al acto delictual y su responsabilización con que éstas normalmente se organizan. Otros aspectos relativos a la responsabilización, y que por lo tanto no se considerarán son, por ejemplo, la participación en talleres e intervenciones cognitivo conductuales focalizados en la conducta delictual. Un aspecto que sí puede ser abordado es el área de educación en competencias sociales, dado su carácter general y preventivo con jóvenes.

Debido a que el plazo de permanencia pudiera ser prolongado, se sugiere que los jóvenes que se encuentren en internación provisoria participen de todas aquellas actividades a las cuales voluntariamente quieran ingresar y haya disponibilidad para ello.

Capítulo 11

Propuestas para centros semi-cerrados

1. Modelo de administración y gestión

- El modelo propuesto para centros semi-cerrados

En primer lugar es relevante considerar que en el caso de los modelos de administración de los centros semi-cerrados para jóvenes infractores, a diferencia de los centros cerrados, la ley 20.084 permite la externalización total del centro. En el Título III, artículo Nº43 de ésta ley se señala lo siguiente: “(...) cuya administración podrá corresponder en forma directa al Servicio Nacional de Menores o a los colaboradores acreditados que hayan celebrado convenios respectivos con dicha institución.”

Por otra parte, es difícil encontrar en la experiencia internacional modelos de centros semi-cerrados que se asemejen a los existentes en nuestro país. Considerando el universo de los países investigados en este estudio -Australia, Estados Unidos, España y Inglaterra-, en el único caso en el cual existen centros semi-abiertos, o bien, centros cerrados con algunos cupos semi-abiertos es en España. Sin embargo, no existe normas generales de administración de los centros en todo el territorio español, es decir, la administración de los centros depende de cada Comunidad Autónoma y, en algunos casos, de cada centro en particular.

Dado lo anterior, y considerando las ventajas que tiene una externalización debidamente estipulada por contrato y fiscalizada adecuadamente, se recomienda que los centros semi-cerrados sean administrados por entidades externas acreditadas, es decir, externalizar tanto los servicios básicos, como la administración del centro y la oferta programática en forma íntegra. En otras palabras, se propone que operadores externos participen activamente en todas las dimensiones de la actividad de los centros semi-cerrados de nuestro país.

A continuación se analizan y describen cómo deberán desempeñarse cada una de las áreas en la propuesta de administración de los nuevos centros semi-cerrados privados de libertad para jóvenes infractores de ley.

Diseño y construcción

Al igual que en los centros cerrados para jóvenes infractores de ley se propone no externalizar el diseño y construcción de los centros semi-cerrados, debido al mayor grado de especialización y justificación técnica que tiene el Estado en este ámbito. Servicios básicos

Se propone la externalización de todos los servicios básicos que deben ser proporcionados en los centros semi-cerrados, tales como alimentación, lavandería, aseo y mantención.

Sobre este punto se reitera la necesidad de que se establezca un contrato que estipule en detalle las características y los contenidos del servicio a ser prestado por el operador privado.

Por ejemplo en el caso de la experiencia en España¹⁸⁵, existe un documento con las prescripciones técnicas que deben regir al contrato administrativo de un conjunto de centros juveniles que dependen del Instituto Madrileño del Menor y la Familia. En él se desarrollan aspectos específicos tales como: lugar de prestación del servicio, número de horas de prestación del servicio, contenido de los servicios a prestar, coordinación de los trabajos, medios personales, medios materiales y otras obligaciones del contratista. Adicionalmente se estipula el precio y el número de unidades en las que se descompone el presupuesto (ver Anexo 1, Capítulo 6 del presente informe).

Así también en Inglaterra, el Youth Justice Board (YJB) es responsable de fijar los “National Standars for Youth Justice”, que son estándares que establecen los niveles mínimos de los servicios que deben ofrecer quienes trabajan en el sistema de justicia juvenil. Además este organismo tiene la función de monitorear el debido cumplimiento de los mismos.

Seguridad

A diferencia de los centros cerrados, en los centros semi-cerrados no existe la presencia de Gendarmería a nivel perimetral por lo que la discusión en torno a la externalización de esta función, no se aplica para este caso.

Sin embargo, el contrato debe establecer expresamente que el contratista tendrá que tomar todas las medidas necesarias para que el recinto sea seguro tanto para los internos como para el personal, contando sobre el particular con alguna certificación por parte de un ente externo especializado (por ejemplo, Asociación Chilena de Seguridad, IST, etc.). Asimismo, en cada establecimiento deberán existir procedimientos de emergencia explícitos, los cuales deberán ser

¹⁸⁵ Basado en el Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid, año 2009.

probados regularmente y, también tendrán que establecerse políticas internas para garantizar la disciplina de los internos y prevenir la violencia (bullying) entre los mismos.

Equipo básico

Esta es una de las áreas en las cuales la propuesta para los centros semi-cerrados difiere de la propuesta para los centros cerrados.

Para el caso de los centros semi-cerrados se propone que la administración directa del centro sea completamente externalizada, es decir, que se entregue a entidades externas la labor de administrar cada centro privativo de libertad íntegramente, incluyendo las distintas jefaturas, coordinaciones y funciones, lo que incluye incluso la posibilidad para el prestador de subcontratar servicios.

En este caso, también es clave el rol que debe ejercer la institucionalidad a cargo en cuanto a la supervisión y control sobre los operadores externos. En los contratos se debe establecer el equipo básico con que debe contar cada centro, orientado a que éstos cumplan con los estándares mínimos estipulados previamente en el contrato.

Oferta programática

A diferencia de los centros cerrados, para el caso de los centros semi-cerrados la ejecución de la oferta programática es de responsabilidad del prestador externo. Con esto, se entrega al manejo de entidades externas las todas la líneas de intervención de los centros, que se detallarán más adelante a propósito de los modelos de intervención, así como también la dirección administración y coordinación de las mismas.

La autoridad debe fiscalizar por que se cumplan ciertos estándares de calidad de las prestaciones, que deben haber sido especificados en el contrato, y que debe considerar la cobertura, regularidad de las prestaciones y calidad de los contenidos. Si bien esta puede ser una fiscalización directa, se sugiere avanzar hacia un modelo en que sea un organismo independiente el que efectúe este tipo de control y acreditación de la calidad del servicio prestado por el contratista.

Por ejemplo, en Estados Unidos (Capítulo 5), los requisitos para la adjudicación y operación de los centros están publicados en documentos llamados “Statement of Work”. En éstos se establece que los contratistas deben estar acreditados por la “American Correctional Association (ACA)” y deben mantener ésta acreditación durante la vigencia del contrato, con el objetivo de garantizar – por medio de la auditoría de un ente independiente- el cumplimiento de los estándares de calidad

mínimos exigidos. Adicionalmente, el Servicio de Prisiones debe supervisar constantemente el cumplimiento adecuado de los contratos, a través de visitas de monitoreo en terreno con el objetivo de evaluar el desempeño de cada centro y la adecuada prestación de los servicios contratados.

Por otra parte, dado que la función que se externaliza es sumamente delicada, e involucra la custodia y tratamiento de adolescentes los prestadores debe implementar un sistema de registro de información aprobado por la autoridad, compatible y en línea, de manera que exista siempre la posibilidad de acceder a la información completa del joven en forma inmediata.

Síntesis de la propuesta

En la presente sección se ha propuesto un modelo de participación público- privado en el cual se recomienda no externalizar el diseño y la construcción de los centros penitenciarios y externalizar en entidades acreditadas la provisión de servicios básicos, la administración directa del centro y la coordinación y ejecución de la oferta programática del mismo. A continuación se presenta una tabla que resume estos aspectos.

Tabla Nº 23: Resumen de propuesta para centros semi-cerrados.

Áreas	Externalización
Diseño y construcción	NO
Servicios básicos	SI
Seguridad	-
Equipo básico	SI
Oferta programática:	
• Formativa	SI
• Intervención	SI
• Rutina diaria	SI

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, se debe reiterar que para el funcionamiento adecuado del modelo propuesto, se considera clave contar con dos elementos esenciales: una definición precisa de los estándares mínimos exigidos al prestador en el contrato, y con mecanismos adecuados de monitoreo y control del cumplimiento de los mismos por parte del contratista.

2. Recursos Humanos

2.1 Aspectos generales

En el capítulo anterior, que define el modelo de administración para los centros de internación semi cerrados se ha propuesto que el Estado conserve la facultad de diseñar y construir los centros, aprovechando la experiencia técnica acumulada, pero entregan su gestión a operadores privados, que deberán ser instituciones acreditadas por la autoridad, con certificada capacidad técnica y de administración para el trabajo con jóvenes infractores.

No obstante lo anterior, creemos que los contratos que la autoridad celebre con los operadores privados deber tener como objetivo principal el asegurar el funcionamiento continuo del centro observando estándares mínimos de calidad que deben estar explícitamente convenidos. Cuando hablamos de estándares nos referimos tanto a estándares de servicios básicos, es decir, calidad de la alimentación, aseo, mantención del recinto, provisión de materiales de trabajo, como también a un estándar de calidad en cuanto a la oferta programática : contenidos, cobertura, pertinencia. Uno de los estándares relevantes lo constituye el equipo básico requerido para la operación del centro.

En este sentido, se sugiere que los contratos especifiquen:

- La estructura de cargos mínimos con que debe contar la organización del centro y su descripción de funciones, con la descripción de perfiles, exigencias de formación y capacitación habilitantes para asumir cada cargo.
- Obligación de mantener un plan anual de capacitación para todo el personal, según su especialidad. Deben definirse horas anuales de capacitación (en la experiencia internacional se observa que la capacitación anual debe comprender entre 35 y 40 horas anuales). En esta capacitación deben dedicarse algunas horas para entregar y actualizar contenidos básicos para todo el personal sin excepción, por ejemplo en primeros auxilios, procedimientos de evacuación de emergencia, manejo de conflictos etc.. Adicionalmente, cada cargo deberá contar con capacitación específica de su área. No es necesario que todos tengan las mismas horas de capacitación. Por ejemplo, es probable que dado lo sensible de la función los educadores de trato directo deban recibir más capacitación que

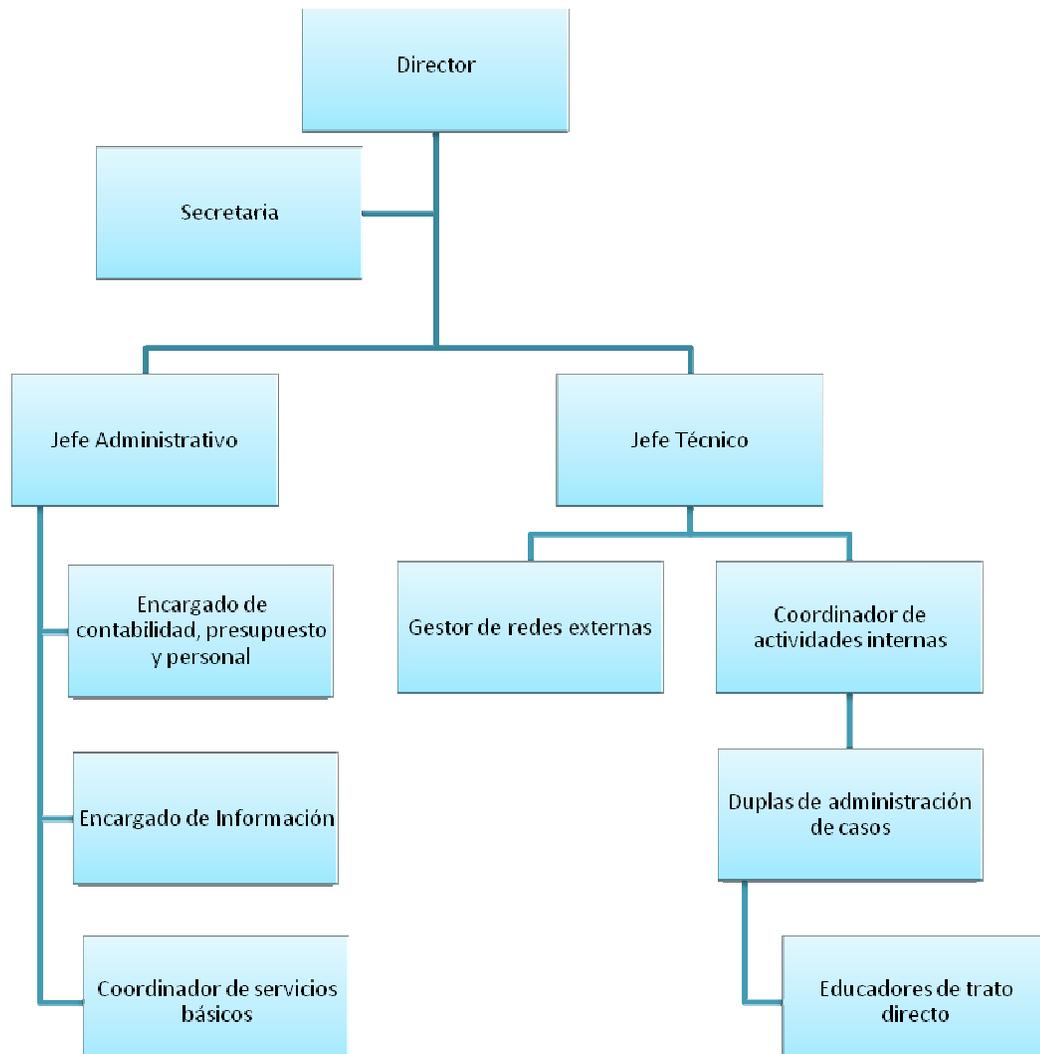
los encargados de área administrativa. Sin embargo, las horas deben estar asociados al cargo y su aprobación debe ser obligatorias para mantenerlo.

- Obligación de implementar acciones básicas de auto cuidado para el personal.
- Exigencia de que el personal que trabaje en el centro sea remunerado y que se establezcan relaciones laborales formales y estables. Lo anterior no quiere decir que el operador de un centro semi cerrados no pueda, por ejemplo, subcontratar un servicio específico o esporádico que no constituya relación laboral, pero en condiciones que se garantice la continuidad del servicio. Esto es importante en el sentido que las funciones clave del centro (por ejemplo educadores de trato directo, administradores de caso) sean estables y esté sujetos a sistemas claros de incentivos y sanciones propios de contrato de trabajo. En ningún caso las labores de intervención de los jóvenes pueden estar entregados a personal voluntario, sin perjuicio de que puede integrarse el voluntariado al centro como acción planificada para involucrar a la comunidad al proceso de reinserción social.

2.2 Conformación de equipos

Tanto el equipo administrativo como el equipo técnico de cada centro deben estar compuestos por personas que cumplan con un perfil técnico definido en los contratos respecto del trabajo con jóvenes infractores. A continuación se señala un organigrama que establece los cargos mínimos que debe garantizar cada prestador privado en la gestión de cada centro semicerrado:

a. Organigrama



Como se observa en el organigrama anterior, se considera que en cada centro debe existir un equipo básico conformado por:

- Director del centro
- Secretaria
- Jefe administrativo
 - Encargado de contabilidad, presupuesto y personal
 - Estadístico
 - Coordinador de servicios básicos
- Jefe técnico
 - Gestor de redes externas
 - Coordinador de actividades internas
 - ✓ Dupla administradora de casos
 - ✓ Educadores de trato directo

Hay que recalcar que este es un equipo que se entiende que cumple con las funciones y responsabilidades elementales para poder satisfacer los estándares. Adicionalmente a lo propuesto, el centro tendrá flexibilidad para organizar sus procesos de trabajo, en la medida que se cumpla adecuadamente con los requisitos y contenidos del modelo de intervención y se disponga de la suficiente oferta programática.

b. Equipo administrativo

El equipo administrativo está encargado de dar al centro una gestión eficiente, ejecutar adecuadamente los presupuestos, realizar la administración de recursos humanos y coordinar los servicios básicos. El equipo administrativo debe mantener también a disposición de la autoridad todos los documentos e información que den cuenta del cumplimiento de las exigencias contractuales y que la autoridad pueda solicitar en cualquier momento.

Se ha agregado la figura de Encargado de Información, ya que se estima indispensable que los centros semi cerrados, al ser completamente operados por prestadores externos, deban mantener

un sistema de registro de información aprobado por la autoridad, compatible y en línea con ésta de manera de poder contar con toda la información relativa a los jóvenes en forma inmediata.

c. Equipo técnico

Conforme a la naturaleza de los centros semi cerrados, que deben privilegiar el desarrollo del programa de reinserción en el medio abierto, se sugiere que del Jefe Técnico dependa un Gestor de Redes y un Coordinador de Actividades Internas.

Gestor de redes: Está a cargo de determinar en el territorio donde se emplaza el centro, el conjunto de la red de apoyo tanto institucional como privada y que sea funcional a las necesidades de los jóvenes internados y de sus familias. En esta red debe gestionar activamente cupos en los programas pertinentes para los planes individuales y puede asesorar a las familias para que estas también puedan por sí mismas potenciar sus redes de apoyo.

El gestor de redes debe mantener permanentemente informado al resto del equipo técnico acerca de la oferta disponible en el entorno comunitario de manera de poder planificar conjuntamente aquellas actividades que deberán estructurarse al interior del centro.

Coordinador de actividades internas: Este coordinador tiene a su cargo supervisar el cumplimiento de todas las actividades que integran la rutina diaria, teniendo a su cargo a las duplas de administración de caso. El coordinador de actividades internas debe controlar el cumplimiento general de las rutinas diarias (alimentado por el control directo que ejercen la duplas de administración de caso) y de la correcta ejecución de cada actividad programada dentro del centro en el contexto de los planes individuales.

El coordinador de actividades internas debe ser capaz de estructurar al interior del centro las actividades que por su naturaleza deban ejecutarse ahí y aquellas respecto de las que no exista oferta (o que no tenga suficiente calidad).

A cargo del coordinador de actividades internas se encuentra las duplas de administración de caso, compuestas por un psicólogo y asistente social, que actúan en el proceso de intervención a cargo del trato con los jóvenes, debiendo hacer el seguimiento y supervisión de cada uno. Se ha estimado que cada dupla debe estar a cargo de un grupo de 15 jóvenes con reuniones semanales.

El rol de los administradores de caso está en directa relación con la labor de los educadores, que dependen de los primeros y son quienes están a diario con los jóvenes en las distintas actividades que implica la rutina diaria, intervención, disciplina, entre otros, siendo el principal nexo con el joven, pensando en que los programas de intervención son servicios que no cuentan con una presencia diaria continua. Esta consultora propone que la proporción entre personal y jóvenes sea de 1 educador cada 5 jóvenes. Esto último se debe a que los educadores son un aspecto central a lo largo de todo el proceso de intervención, como se explicará en el capítulo siguiente.

3. Modelo de intervención

Si bien la propuesta para el modelo de intervención en los centros cerrados se basa en la aplicación a la realidad nacional de la experiencia y prácticas comparadas que han probado ser exitosas, en el caso de los centros semi cerrados tal ejercicio no es posible, ya que no existe en los sistemas internacionales un régimen de internación que pueda considerarse equivalente a éste.

Creado por la ley 20084, la pena de internación en régimen semi cerrado con programa de reinserción social tiene por objeto la residencia del joven condenado en un centro de privación de libertad, debiendo cumplir un programa de reinserción social que se ejecutará tanto dentro como fuera del recinto. La propia reglamentación de la pena hace suponer que el programa que se diseñe para cada joven debe privilegiar, en la mayor extensión posible, las actividades que se desarrollan en el entorno comunitario. Ello se desprende claramente del artículo 16 letra c de la ley 20084 que dispone, al regular el diseño del programa individualizado de actividades, que “las actividades a desarrollar en el medio libre contemplarán, a lo menos, ocho horas, no pudiendo llevarse a cabo entre la 22:00 y las 7:00 horas del día siguiente, a menos que excepcionalmente ello sea necesario para el cumplimiento de los fines señalados en las letras precedentes y en el artículo 20”.

Conforme a lo anterior, los centros semi cerrados deberían privilegiar una actividad preferentemente orientada a establecer los contactos necesarios y a la coordinación con las redes comunitarias, de manera de poder articular una oferta programática adecuada para cada caso. Asociado a esto, también los centros deberán implementar sistemas de supervisión del cumplimiento por parte de los jóvenes de los programas que se ejecutan en el medio abierto,

como asimismo control del contenido, calidad y pertinencia de las intervenciones que efectivamente se estén aplicando a cada condenado. Sin perjuicio de ello, como se verá más adelante, en algunos casos, para poder entregar cierta oferta programática que por su especificidad (o por la insuficiencia de la oferta social existente) será sumamente difícil de encontrar en el medio abierto y aquella que es necesaria para estructurar el tiempo que el joven pasa en el centro después de sus actividades en el exterior y que serán esencialmente recreativas.

3.1 Organización de las actividades del centro

a. Ingreso

Al igual que en caso de los centros cerrados, entenderemos por ingreso, la etapa que abarca desde que el joven es derivado al centro, hasta que se confecciona su plan de intervención. No obstante que la intervención se desarrollará mayoritariamente en el medio abierto, debe contarse con un equipo técnico suficiente (dupla administradora de caso compuesta por un psicólogo y un asistente social) para realizar una acuciosa evaluación del joven que permitirá diseñar un plan individual que dé cuenta de sus necesidades. En esta fase se debe:

- ✓ Informar
- ✓ Evaluar
- ✓ Clasificar
- **Deberes y derechos:** En el momento del ingreso, el joven debe ser informado detalladamente de cuáles son sus derechos dentro del centro, cuáles son las normas que se deben respetar y las consecuencias del incumplimiento de las mismas. Se sugiere entregar una cartilla de deberes y derechos por escrito y, además, realizar una entrevista de inducción en que el profesional a cargo explique y se cerciore de que el joven entendió con claridad lo establecido. Por último, se debe informar cuáles son los canales formales para que el adolescente dé cuenta de sus peticiones y avise en caso que no se estén respetando sus derechos.
- **Evaluación:** Previo a la incorporación de un joven infractor a un régimen semi-cerrado de intervención, también debe realizarse un proceso de evaluación. Este último, se refiere al método de recolección de información relevante, para poder tomar una decisión

adecuada respecto de la clasificación y el manejo del caso en particular. Tal como se detalló para los centros cerrados, para realizar dicha evaluación, se deben considerar variadas fuentes, tales como entrevistas con el joven, con su familia, con su escuela (en caso de estar escolarizado), revisión de antecedentes, entre otras. El propósito que persiguen estas evaluaciones, es identificar los factores más estrechamente vinculados a la conducta delictual en los jóvenes y orientar la planificación del plan de intervención, destacando aquellas áreas en que existen necesidades especiales. Esta evaluación es igualmente relevante para ambos regímenes de internación.

A falta de un instrumento estandarizado de evaluación (ver capítulo 2), igualmente debe realizarse una entrevista de alta calidad considerando las siguientes áreas, que ya se han descrito en relación a los centros cerrados:

- ✓ Conducta delictual.
- ✓ Situación de vivienda.
- ✓ Relaciones familiares e interpersonales.
- ✓ Educación, capacitación y empleo.
- ✓ Comunidad en que se desarrolla.
- ✓ Estilo de vida.
- ✓ Consumo de sustancias.
- ✓ Salud física.
- ✓ Salud mental y vida emocional.
- ✓ Percepción de sí mismo y de los demás.
- ✓ Pensamiento y comportamiento.
- ✓ Actitudes frente al delito.
- ✓ Motivación al cambio.
- ✓ Factores positivos.

- ✓ Indicadores de vulnerabilidad.
- ✓ Indicadores de serio daño a los otros.

Con estos antecedentes se pueden realizar procesos como la clasificación y el diseño del plan de intervención individual, estableciendo cuales de las necesidades del joven pueden ser satisfechas en el entorno comunitario y cuales deberán ser provistas en el centro.

- **Determinación del nivel de riesgo y clasificación:** En los centros cerrados, la clasificación se refiere a la división o colocación del joven dentro de un determinado grupo con características similares con el propósito de entregar un nivel y un contexto adecuado de supervisión, de acuerdo a la conducta y riesgo de daño a sí mismo o a los otros que presente el joven. En los semi cerrados, la necesidad de supervisión es menor, ya que los jóvenes deberán estar fuera la mayor parte de día, sin embargo, la clasificación es necesaria para organizar la supervisión y la disciplina interna durante las horas en que los jóvenes vuelven al centro y para organizar la fracción de oferta programática que si va a prestarse al interior del centro en concordancia con las acciones que se ejecutarán fuera. Con todo, esta consultora sugiere que el proceso de clasificación tenga en cuenta, además de los resultados de la evaluación, las variables de clasificación descritas para el sistema cerrado:

- ✓ Severidad del delito.
- ✓ Antecedentes delictuales.
- ✓ Cantidad de delitos previos.
- ✓ Edad de la comisión del primer delito.
- ✓ Antecedentes de conducta agresiva.
- ✓ Historia de fugas del hogar y de centros.
- ✓ Estabilidad emocional.

b. Plan de Intervención Individual

Este plan, al igual que en caso de los centros cerrados, debe constituirse con la información recogida en la etapa de evaluación y, en términos generales, no guarda diferencia con el plan de intervención que se describió para los centros cerrados. En lo que si existen diferencias es en que dado que el plan se ejecuta en la comunidad, a la función del equipo técnico respecto del plan se agrega la supervisión de las prestaciones comunitarias, lo que será ejecutado fundamentalmente por la dupla administradora de caso. Asimismo, en este caso, la formulación del plan debe necesariamente tomar en consideración los servicios disponibles en el entorno comunitario, de manera que no existan partes del plan que queden sin ejecución por falta de prestaciones. Ello no sólo atentaría contra el proceso de reinserción social del joven, sino que generaría espacios que estarían fuera del control de los responsables del centro.

El plan de intervención debe explicitar cuales fueron las fuentes utilizadas para su elaboración y debe responder la modalidad de trabajo del centro, particularmente en este caso, con el nivel de la oferta social disponible para el trabajo con infractores. En todo caso, los contenidos mínimos del programa son los mismos que los que se detallan para los centros cerrados, teniendo, como se explica en el punto anterior citado, como eje principal la intervención sobre los factores de riesgo que se identifiquen en el proceso de evaluación y la promoción de los factores protectores que haya sido posible detectar.

Es necesario volver a recalcar la importancia de hacer partícipe al joven en el proceso de confección de su plan individual, estableciendo la oferta programática que integrará su plan y definiendo las intervenciones individuales que recibirá el joven y que personas o instituciones estarán involucradas, es decir, el joven solo, el joven y algún miembro de su familia, el colegio, el empleador, las organizaciones comunitarias, el municipio. El plan debe revisarse mensualmente, en conjunto por la dupla administradora de caso, el joven, el educador de trato directo asignado al joven e idealmente representantes de las actividades que se desarrollan en el medio libre. Si esto último no es posible, al menos contar con informes mensuales del colegio, trabajo, comunidades terapéuticas etc.. que puedan alimentar las decisiones que se tomen en relación al plan individual.

Se sugiere revisar el recuadro Nº 1 de la propuesta para los centros cerrados en que se detalla un flujograma para la confección del plan individual.

c. Administración de caso

Como ya se dijo, la dupla administradora de caso opera como el principal agente de cambio con que el joven se vinculará durante su estadía en el centro. De esta manera, las características y acciones de éste son un aspecto fundamental a tener en cuenta durante el proceso. Su eficacia radica en vincularse de manera positiva con el joven y propiciar procesos de cambio demostrando acciones contrarias al comportamiento delictual a través de su actuar, generando un efecto de *modelaje*; aprobando las conductas pro sociales de los jóvenes, a través de un efecto de *reforzamiento de la conducta positiva*; y desaprueban las conductas antisociales en los jóvenes a través de la *sanción*.

Además de lo anterior, estos juegan un rol fundamental a la hora de potenciar procesos de cambio en los adolescentes. Por tal razón, se debe incorporar la idea de que mientras mayor tiempo pase el administrador de caso con el joven, mayores oportunidades tendrá de realizar acciones motivacionales. Estas prácticas, no sólo deben ser utilizadas por el administrador de caso, sino también por el educador de trato directo, quien coordina la rutina la rutina diaria.

En el caso específico de los centros semi cerrados, los administradores de casos serán los responsables de supervisar en terreno los programas en que participe el joven en el exterior. Asimismo son los responsables de relacionarse con los tribunales cuando sea requerido y con otros organismos como la Defensoría.

d. Disciplina

En relación al manejo de la disciplina, se aplican los mismos criterios y objetivos descritos en el punto relativo a los centros cerrados. Teniendo en consideración que los centros semi cerrados tienen una realidad distinta y que el joven pasa menos horas en el centro, los aspectos relacionados con la disciplina tendrán que ajustarse a esa permanencia.

No obstante lo anterior, hay que reiterar ciertos aspectos relevantes, por ejemplo que las reglas y las sanciones asociadas a las infracciones deben ser claramente conocidas por los jóvenes teniendo copia ellos mismos del reglamento interno. También es importante garantizar al joven el respeto al procedimiento disciplinario establecido, dentro del cual tenga la posibilidad de efectuar sus descargos y ser oído por quien vaya a tomar la decisión.

Por otra parte también debe estar claramente establecido el procedimiento para efectuar peticiones, solicitudes o reclamos a la dirección del centro, las que deben ser respondidas dentro de un plazo establecido. En las visitas en terreno se advirtió que en algunas ocasiones no hay canales de comunicación formales y expeditos.

Se recomienda aplicar también los mecanismos de incentivos y de participación de los jóvenes descritos en el apartado de los centros cerrados.

e. Rutina diaria

Al igual que en los centros cerrados, la rutina diaria debe estructurar todas aquellas actividades a realizar por los jóvenes de manera integral, respetando la etapa del desarrollo en que se encuentran y equilibrando la formación, el ocio, el tiempo libre, la recreación, el deporte y las actividades terapéuticas.

La rutina debe ser estable, pero flexible, de manera de que incorpore las diferencias individuales y favorezca la puesta en marcha de los planes individuales de intervención. Se sugiere que el diseño, la ejecución y la supervisión de la rutina, esté a cargo de un terapeuta ocupacional. Ésta deberá revisarse una vez al mes por el equipo técnico, para adaptarla a las necesidades que vayan surgiendo.

La rutina general, debe adaptarse a las necesidades y objetivos establecidos en el plan individual de intervención y debe considerar su ejecución en la mayor extensión posible en el medio abierto aprovechando la red intersectorial y los convenios con otras instituciones privadas que puedan establecerse a nivel local. De esta forma debería tenderse a que en dentro del centro se practiquen las intervenciones individuales del joven (sicoterapia, intervenciones con la dupla administradora de caso, etc.) y se desarrolle el trabajo con la familia por parte del trabajador social de la dupla. Además, al interior del centro deben ofrecerse actividades recreativas o deportivas, en que el joven pueda utilizar el tiempo en que permanece en el centro, teniendo presente que la ley 20084 exige que las actividades que el joven realice en la comunidad deben ocupar al menos ocho horas, preferentemente en horario diurno.

En el régimen semi cerrado la rutina diaria debería cubrir aproximadamente trece horas de actividades, las cuales deben incorporar todas las acciones orientadas al cumplimiento del plan individual

Se sugiere que estas se distribuyan de la siguiente manera de lunes a viernes:

Formación <i>en comunidad</i>	Terapéuticas/Preventivas <i>en el centro</i>	Recreación <i>comunidad o centro</i>	Deporte <i>comunidad</i>	Comida <i>centro</i>	Descanso <i>centro o comunidad</i>	Ducha y aseo <i>centro</i>	Manejo de caso <i>centro</i>	Trabajo con familia <i>centro</i>
5 -7hrs. (nivelación escolar o JEC)	2 hrs.	2 hrs.	1 hrs.	2 hrs.	1 hrs.	0,5 hrs.	1 hrs. a la semana	2 hrs. a la semana

Además, hay otro tipo de actividades de carácter semanal, como la entrevista con el administrador de caso (una vez por semana y de una hora de duración) y las visitas, que idealmente deberían darse durante los fines de semana. Si corresponde, el joven debe poder salir de las actividades para acudir a una consulta con el psicólogo, asistente social o cualquier otro miembro del equipo que realice intervención individual, sin embargo, estas consultas deben realizarse preferentemente en el centro

Hay que hacer la prevención de que si el joven se encuentra en tratamiento ambulatorio intensivo de drogas, esta actividad consumirá la mayor parte del día, sustituyendo a la escuela, ya que el joven estará en la comunidad terapéutica donde asista al tratamiento durante aproximadamente ocho horas diarias por al menos ocho meses.

Se sugiere que los educadores de trato directo sean quienes velen por el cumplimiento de las actividades diarias y lleven el registro a ser traspasado a los administradores de caso.

Durante los fines de semana, la rutina debe incorporar mayor tiempo libre y recreación. Asimismo, durante los sábados y domingos debe permitirse visitas más extendidas a la familia, las que también podrán asistir al centro a visitar, si así lo desean.

Para estos días se sugiere la siguiente estructura de menor carga horaria porque se ocuparan algunas horas con las visitas:

Terapéuticas/Preventivas	Recreación	Tiempo libre o visitas	Deporte	Comidas	Descanso
1 hrs. (sólo sábado) centro	2 hrs. comunidad	5 hrs. Comunidad /excepcionalmente centro	2 hrs. comunidad	2 hrs. centro	1 hrs. centro

Durante el tiempo libre se puede incorporar alguna actividad de tipo religiosa según sea el interés de los jóvenes.

La mayoría de las intervenciones son grupales a excepción del manejo de caso y de alguna intervención terapéutica individual. Esto dependerá del caso en particular y de sus necesidades específicas. En caso de que se realice una actividad terapéutica excepcional, esta deberá realizarse en las horas destinadas a la recreación. Las actividades o talleres con la familia, que se realizarán durante 2 horas y una vez por semana, también ocuparán el espacio desatinado a las actividades recreativas.

La distribución de las actividades durante la semana deberá decir relación con el Plan Individual de Intervención. El siguiente es un horario “tipo” que correspondería a la rutina diaria de un joven que ya ha sido evaluado.

	lunes	martes	miércoles	jueves	viernes	sábado	domingo
7-8	Ducha y aseo	Ducha y aseo	Ducha y aseo	Ducha y aseo	Ducha y aseo	Ducha y aseo	Ducha y aseo
8-8:30	Desayuno	Desayuno	Desayuno	Desayuno	Desayuno	Desayuno	Desayuno
8:30-9:30	Formación	Formación	Formación	Formación	Formación	Recreativas	Recreativas
9:30-10:30	Formación	Formación	Formación	Formación	Formación	Terapéutica s/ Preventivas	Terapéutica s/ Preventivas
10:30-11:30	Formación	Formación	Formación	Formación	Formación	Deporte	Deporte

11:30-12:30	Formación	Formación	Formación	Formación	Formación	Deporte	Deporte
12:30-13:00	Descanso	Descanso	Descanso	Descanso	Descanso	Descanso	Descanso
13-14	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo
14-15	Formación	Formación	Formación	Formación	Formación	Tiempo libre o vistas	Tiempo libre o vistas
15-16	Terapéuticas/Preventivas	Terapéuticas/Preventivas	Terapéuticas/Preventivas	Terapéuticas/Preventivas	Terapéuticas/Preventivas	Tiempo libre o vistas	Tiempo libre o vistas
16-17	Terapéuticas/Preventivas	Terapéuticas/Preventivas	Terapéuticas/Preventivas	Terapéuticas/Preventivas	Terapéuticas/Preventivas	Tiempo libre o vistas	Tiempo libre o vistas
17-18	Deporte/visita familiar	Deporte/visita familiar	Deporte/visita familiar	Deporte/visita familiar	Deporte/visita familiar	Tiempo libre o vistas	Tiempo libre o vistas
18-19	Recreativas/visita familiar	Recreativas/visita familiar	Recreativas/visita familiar	Trabajo con familia	Recreativas	Tiempo libre o vistas	Tiempo libre o vistas
19-20	Recreativas	Manejo de casos	Intervención individual	Trabajo con familia	Recreativas	Recreativas	Recreativas
20-21	Comida	Comida	Comida	Comida	Comida	Comida	Comida
21-21:30	Descanso	Descanso	Descanso	Descanso	Descanso	Descanso	Descanso

Hay que tener presente que las actividades de formación tienen diverso carácter. En algunos casos, el joven podrá asistir a la escuela regularmente, caso en el cual sus horas destinadas a esta actividad serán las que contemple la jornada escolar completa, las que habitualmente son de alrededor de 7 horas. Sin embargo, los jóvenes con necesidades especiales, que estén en programas de nivelación escolar, posiblemente hagan uso de un menor número de horas destinadas a la formación.

En algunos módulos se han combinado visitas familiares con deporte o recreación. Es importante considerar que durante la semana se puedan alternar estas actividades en función de aprovechar y promover ciertos factores protectores radicados en la familia, cuando sea pertinente. Esta visita debe ser en el domicilio familiar o en el centro.

f. Visitas

Las visitas deben ser consideradas como un aspecto fundamental de las actividades de los jóvenes dentro del centro. Como se mencionó anteriormente, éstas deben programarse dentro de la rutina diaria del joven, como una de sus actividades en el medio abierto. Adicionalmente, también se sugiere programar visitas periódicas de la familia al centro, como simples visitas y también para el caso que tengan que realizarse intervenciones familiares. Esto permite además que el equipo técnico del centro pueda mantener un contacto permanente con la familia. Las visitas periódicas de la familia al centro constituyen además un importante apoyo para el joven.

g. Egreso y reinserción

Nos referiremos al egreso como el proceso que se debe dar cuando se cumple el plazo de término de la internación en el régimen semi cerrado establecido en la sentencia condenatoria. Si en el régimen cerrado se sugirió que el egreso debía prepararse con al menos 8 meses de antelación, en el caso del régimen semicerrado, dadas sus características, el egreso puede prepararse durante toda la ejecución de la sentencia, ya que el joven estará permanentemente en contacto con el entorno comunitario. De esta forma, el equipo técnico tendrá la responsabilidad de efectuar las coordinaciones con la red local del joven para estructurar su programa individual, adaptar el programa a la evolución del joven, y también, en la medida que se acerca el fin de la condena, asegurar las mejores condiciones para el egreso. En este sentido, el equipo técnico estará en una posición privilegiada, dado el conocimiento acumulado acerca del desempeño del joven en el medio libre, para gestionar y supervisar la colocación laboral o continuación de estudios, interiorizarse acerca de las condiciones de vivienda, trabajar con la familia y brindar orientación individual para su desempeño en la comunidad.

Igualmente se sugiere, en el período inmediatamente previo al egreso, evacuar un informe que contenga los avances del joven durante su proceso y el alcance de las metas propuestas. Conforme a eso, elaborar en conjunto la continuación del plan de reinserción que se adecue a sus intereses y necesidades.

3.2 Oferta programática

En cuanto al contenido de la oferta programática que debe estar a disposición de los jóvenes, nos remitiremos a lo descrito en la propuesta para los centros cerrados. En efecto, los objetivos de los distintos niveles, programas, talleres y terapias son los mismos cuando se aplican a los jóvenes condenados a internación en régimen semi cerrado, con la salvedad de que éste régimen ha sido ideado con el objeto de favorecer los efectos positivos que tiene para la persona mantener el contacto con el medio libre, y por lo tanto el contenido de los planes individuales diseñados para cada joven deben ejecutarse con preferencia en el entorno comunitario.

Lo anterior, evidentemente, se lleva a cabo bajo una estricta supervisión de parte de la dupla administradora de caso, lo que permite mantener el carácter estructurado y organizado de las actividades que cada joven debe desarrollar diariamente.

Este tipo de ejecución combinada entre el medio cerrado y el abierto, tiene algunas particularidades. En primer lugar, debe existir al interior del centro una activa gestión de las redes sociales intersectoriales que permitan aprovechar en favor de los jóvenes infractores, toda la oferta pública disponible a nivel local como también gestionar alianzas o convenios con otras instituciones o entes privados, todo con el objeto de articular una adecuada cantidad y variedad de prestaciones que satisfagan las necesidades y perfiles de los jóvenes que atiende el centro. Esta gestión tiene asociada también una intensa supervisión de la calidad de las respectivas prestaciones.

En este sentido, una de los principales aspectos que deben asegurarse en la comunidad es el acceso a cupos en los colegios, de manera que las actividades formativas se desarrollen en un entorno escolar normal, lo cual, como se ha dicho, supondrá que el joven asista durante la mayor parte del día a una jornada escolar completa.

Por otra parte, también deben desarrollarse de preferencia en el medio libre la línea formativa orientada a la nivelación escolar y la atención de necesidades educativas especiales.

También debe desarrollarse fuera del centro, todos los tratamientos para el consumo de droga en todos sus niveles, en comunidades terapéuticas. Como ya se mencionó, en muchos casos, la intervención deberá reemplazar temporalmente la actividad escolar. Asimismo es necesario que el equipo a cargo de la gestión de redes contemple cupos hospitalarios de desintoxicación acorde con el compromiso biopsicosocial que presente el joven.

No obstante el énfasis en el trabajo en la comunidad, se recomienda una reunión semanales con las duplas de administración de caso para analizar el cumplimiento del programa y otras intervenciones individuales de apoyo psicosocial. El resto de las atenciones de salud mental más específicas deberán gestionarse fuera del centro.

La línea de de prevención de conductas delictuales y de intervenciones familiares puede entregarse tanto dentro como fuera del centro. Si bien lo ideal es que se pueda formar parte de programas comunitarios, lo cierto es que este tipo de actividades regularmente son muy específicas y por lo tanto será difícil encontrarlas en el medio abierto. Para estos casos, el centro deberá montar programas adecuados al interior del centro.

Finalmente, las actividades recreativas como deportivas pueden estructurarse al interior del centro o fuera según sea la disponibilidad y calidad de los programas existentes.

Capítulo 12

Consideraciones sobre los costos

Para realizar una estimación de los costos asociados a los modelos de administración e intervención propuestos en este estudio, en primer lugar, es necesario tener claridad sobre qué servicios serán provistos internamente y cuáles lo serán externamente. Para aquellos aspectos que no son externalizados, se debe observar la información detallada de los costos que implica para el Estado la provisión de tales servicios. Por su parte, para aquellos costos que son externalizados se debe tener en cuenta la información de mercado existente. En este caso, es posible obtener una noción sobre los costos observando la experiencia chilena para el caso de las cárceles concesionadas para la población adulta, sin embargo, las características de la población adulta y los modelos de intervención para adultos distan significativamente de aquellos aplicables a la población juvenil, con lo cual los costos entre ambos no son directamente comparables.

Para realizar la estimación de costos antes mencionada es necesario obtener cuantiosa información específica tanto de los costos de proveer ciertos servicios por parte de entidades externas, como de los costos actuales en los que debe incurrir el Estado. Sin embargo como el nivel de información disponible es precario, y adicionalmente, no se tuvo acceso a suficiente información para realizar la estimación, en esta sección se establecen algunos aspectos a tener en cuenta para realizar futuras estimaciones de costos.

A continuación se encuentra información sobre los costos recopilados durante el desarrollo de esta investigación y se realizan algunas consideraciones que se deben tener en cuenta para poder realizar estimación de los costos asociados al modelo propuesto. El primer punto se refiere a los costos encontrados en la revisión bibliográfica de la experiencia comparada, sin perjuicio de que éstos no son directamente comparables con la realidad chilena. El segundo corresponde a información obtenida del Sename para los centros visitados durante la realización del presente estudio. Finalmente, en el tercer punto se encuentra información sobre las cárceles concesionadas de adultos.

1. Consideraciones específicas acerca de los costos

a. Costos internacionales

Al realizar la revisión bibliográfica de la experiencia internacional se encontró información referida al costo diario por interno para centros cerrados¹⁸⁶ y de los costos de algunos programas de intervención, los cuales se resumen a continuación.

Tabla 24: Costo diario promedio por interno

País	Costo diario promedio por interno		
	Pesos de cada país	Dólares norteamericanos (USD)	Pesos chilenos ¹⁸⁷
Reino Unido • Secure children`s home	576 libras	950	496.337
Reino Unido • Secure training centres	525 libras	866	452.450
Reino Unido • YOIs	156 libras	257,4	134.481
Australia	656,83 dólares australianos	556.99	291.005
España	219,42 euros	308.35	161.101

Fuente: capítulos 4, 6 y 7 del presente informe.

¹⁸⁶ No fue posible encontrar información internacional referida a los costos de los centros semi-cerrados.

¹⁸⁷ Utilizando el tipo de cambio promedio del año 2008 de 522,46 pesos/ USD (www.bcentral.cl).

Tabla 25: Costos de programas internacionales que han mostrado ser efectivos

Programa	Duración	Costo por joven (en dólares USD)	Pesos chilenos ¹⁸⁸
Terapia multisistémica familiar (MST)	entre 3 a 6 meses	4.264	2.227.769
Terapia funcional familiar	3 meses	2.325	1.214.720
Tratamiento funcional de colocación familiar	-	2.000	1.044.920
Programa de sustitución y manejo de agresividad	10 semanas	897	468.647

Fuente: capítulo 1 del presente informe

Sin embargo se debe considerar que los costos expuestos en las tablas anteriores no son directamente comparables a la realidad chilena ya que los países analizados tienen un nivel de PIB per cápita muy desigual al de nuestro país¹⁸⁹.

b. Costos actuales para el Estado

La siguiente tabla presenta la información obtenida del Sename en relación a los costos de administración para el año 2008 de los tres centros visitados durante el presente estudio.

¹⁸⁸ Utilizando el tipo de cambio promedio del año 2008 de 522,46 pesos/ USD (www.bcentral.cl).

¹⁸⁹ Para que estos costos fueran comparables se debería considerar la paridad de poder de compra de cada país. La paridad de poder de compra es un [indicador económico](#) cuyo objetivo es comparar de una manera realista el nivel de vida entre distintos países, atendiendo al [producto interno bruto](#) (PIB) [per cápita](#) en términos del [costo de vida](#) en cada país (considerando una canasta de servicios y productos similares para todo el mundo).

Tabla 26: Costos para el año 2008 de centros cerrados visitados

Gastos año 2008		CIP CRC San Bernardo (4)	CIP CRC Santiago (5)	CSC La Cisterna (5)
Gastos operacionales	Mantenimiento	127.155.216	41.704.777	18.351.461
	Aseo	20.647.627	5.869.791	3.372.838
	Alimentación (1)	168.588.259	36.073.155	24.062.783
	Vestuario (2)	3.540.280	242.526	412.444
	Salud	5.875.809	2.144.356	353.694
	Talleres y Educación	48.560.224	6.996.535	1.093.729
	Plan de reforzamiento (3)	73.538.202	21.842.651	-
	Total	447.905.617	114.873.791	47.646.949
Gastos personal	Administrativa	222.623.348	s/i	s/i
	Directiva	56.376.303	s/i	s/i
	Técnica	1.176.189.733	s/i	s/i
	Total	1.455.189.384	s/i	s/i
Total		1.903.095.001	s/i	s/i

Fuente: elaboración propia con información de Sename.

(1): incluye alimentación del personal y de Gendarmería
(2): incluye colchones antiinflam y uniformes auxiliares
(3): se incorporó una meta presupuestaria el 2º semestre 2008
(4): 153% de índice ocupacional
(5): No se obtuvo información con respecto a los gastos en personal de este centro

Como se puede observar, la información anterior es general e incompleta. Ésta constituye sólo una muestra de los tres centros visitados y no permite desagregar los costos actuales de administración de cada centro ni establecer comparaciones entre los mismos¹⁹⁰.

Para poder estimar los costos del modelo de administración e intervención de centros juveniles propuestos por esta consultora, sería necesario conocer en detalle las partidas de costos de cada centro administrado actualmente por el Estado. Específicamente, sería indispensable acceder tanto al monto específico de dinero gastado en cada partida de costo, como a la composición del

¹⁹⁰ Por ejemplo, la existencia de distintos sistemas de turnos del personal que trabaja en los centros, lo que conduce a un importante gasto en términos de horas extraordinarias, no permite establecer comparaciones de costos entre los centros.

mismo. Por ejemplo, es necesario saber el número y los rangos de los funcionarios que trabajan en cada actividad particular considerados en los gastos en personal, el tipo de talleres de reinserción ofrecidos en cada establecimiento y el número de participantes y monitores en cada taller, entre otros. Adicionalmente, sería necesario tener información sobre las características de la infraestructura y el número de internos promedio existentes en cada centro.

Teniendo información detallada de los centros existentes en el país y de sus costos sería posible obtener órdenes de magnitud de los costos asociados a un centro tipo administrado por el Estado en la forma más eficiente posible que serviría como punto de referencia para estimar los costos de los nuevos centros¹⁹¹. Luego, tomando esta información como base, se tendría que evaluar cuánto es lo adicional que el Estado está dispuesto a pagar por un servicio de mayor calidad proveído por entidades externas.

c. Costos de las cárceles concesionadas de adultos

En el modelo de cárceles concesionadas en adultos actualmente utilizado en Chile, el Estado —a través de Gendarmería— está a cargo de la administración y vigilancia de los recintos penales y la concesionaria es quien diseña, financia, construye y realiza la prestación de los servicios penitenciarios. Por su parte, el Ministerio de Obras Pública es quien administra el contrato de concesión y el Ministerio de Justicia se encarga de los pagos periódicos (subsidios) que establece el contrato.

Actualmente existen dos grupos de cárceles que están siendo operadas por sociedades concesionarias en el país:

- Grupo 1 (Alto Hospicio, La Serena, Rancagua) a cargo del consorcio BAS S.A.
- Grupo 3 (Valdivia, Puerto Montt y Santiago 1) a cargo de Compass Group.

Los costos asociados al modelo de cárceles concesionadas pueden dividirse básicamente en dos grandes grupos: los costos para el Estado y los costos para la concesionaria. A continuación se describe brevemente en qué consiste cada uno de ellos.

¹⁹¹ Esta idea se basa en la “regulación por empresa modelo” utilizada en la regulación chilena de los servicios públicos sanitario, eléctrico y telecomunicaciones.

i. Los costos para el Estado en el sistema concesionado

Los costos para el Estado se dividen en dos: los gastos de Gendarmería y los gastos en los que debe incurrir el Ministerio de Justicia a través de subsidios.

1. Gastos de Gendarmería de Chile:

- Gastos en personal:
 - Oficiales y vigilantes penitenciarios
 - Profesionales, técnicos y administrativos

La mayor dotación de personal corresponde al personal de vigilancia.

- Bienes y servicios de consumo:
 - Combustibles y lubricantes para vehículos
 - Materiales de consumo (materiales de oficina, insumos, repuestos y accesorios computacionales)
 - Servicios básicos (electricidad, agua, gas, correo, telefonía, telecomunicaciones y otros)

2. Gastos del Ministerio de Justicia:

Pago de dos tipos de subsidios a las concesionarias:

- Subsidio Fijo a la Operación (SFO).
- Subsidio Fijo a la Operación (SFO) (PV): depende del número de internos (si el número de internos es mayor que la capacidad de diseño, el Estado debe pagar una multa).

Considerando las anteriores partidas de costos, a continuación se presenta una tabla con los costos mensuales por interno para cada establecimiento actualmente concesionado.

Tabla 27: Costos mensuales por interno para cada establecimiento concesionado.

Grupos	Costo mensual por interno
Grupo 1	
• Alto Hospicio	\$ 393.759
• La Serena	\$ 417.955
• Rancagua	\$ 331.226
Grupo 3	
• Santiago 1	\$ 212.436
• Valdivia	\$ 497.477
• Puerto Montt	\$ 565.522
Costo promedio	\$ 403.063

Fuente: elaboración propia en base a información de la Unidad de Concesiones de Gendarmería.

En la tabla anterior se observa que el costo promedio mensual para el Estado de un interno que cumple condena en una cárcel concesionada es de \$ 403.063 pesos. Sin embargo, este costo no es comparable al costo del modelo propuesto para centros juveniles debido a los siguientes aspectos:

- Los gastos asociados a profesionales, técnicos y administrativos que dependen de Gendarmería para trabajar en cárceles de adultos, no deben poseer las mismas competencias, habilidades y características que quienes trabajen en centros juveniles.
- El costo anteriormente estimado incluye dos tipos de subsidios: el Subsidio Fijo a la Operación (SFO) y el Pago Variable (PV). El primero de ellos incluye un pago a la concesionaria por concepto del costo de construcción del penal, pero el modelo propuesto para centros juveniles asume que la construcción de los mismos será tarea del Estado. Adicionalmente, el subsidio de Pago Variable asume ciertos estándares y supuestos para la población adulta, los cuales no deben ser equivalentes a los utilizados para la población juvenil.

Por lo tanto, el costo antes señalado no puede ser asumido como el costo promedio para la población de jóvenes infractores que cumplen su condena en centros de privación de libertad.

ii. Los costos para la concesionaria

En primer lugar, la concesionaria debe realizar ciertos pagos al Estado por los siguientes conceptos:

- Pagos al MOP por asesoría de la Inspección Fiscal
- Pagos a Gendarmería por reembolsos de servicios básicos
- Reposición de equipamiento estándar
- Garantías de explotación
- Seguros y catástrofes

Adicionalmente la concesionaria debe asumir los costos de los servicios penitenciarios que tiene a cargo. Estos son:

- Mantenimiento (infraestructura y equipamiento)
- Salud (la concesionaria cuenta con un equipo de profesionales en cada establecimiento)
- Alimentación
- Economato
- Lavandería
- Aseo y control de plagas
- Reinserción Social
 - Educación
 - Trabajo y capacitación laboral
 - Atención social y psicológica
 - Atención en consumo de alcohol y drogas
 - Actividades recreativas, culturales y deportivas

Como punto de partida, sería interesante acceder a los costos promedio por interno de cada servicio antes mencionado. Sin embargo, existen asimetrías de información debido a que las concesionarias no tienen incentivos a revelar sus costos. La única información a la cual se tuvo acceso es la que se encuentra en la siguiente tabla, la cual presenta la distribución porcentual de los costos de la empresa concesionaria del Grupo 1:

Tabla 28: Distribución de los costos operacionales de la empresa concesionaria

Servicio	Peso relativo
Mantenimiento	25%
Reinserción social	16%
Salud	15%
Alimentación	35%
Aseo, jardines y control de plagas	6%
Lavandería	3%
Total	100%

Fuente: Presentación realizada en Seminario “Gestión de establecimientos penitenciarios concesionados en explotación”, 2009.

Si bien es mediante la información detallada de los costos antes especificados sería posible obtener algunas órdenes de magnitud de los costos del modelo propuesto para centros de jóvenes infractores de ley, se debe tener en cuenta que los costos asociados a los servicios e intervenciones realizadas en cárceles de adultos no son directamente comparables a las propuestas en este estudio.

En primer lugar, se deben considerar las diferencias existentes entre ambas poblaciones objetivo – jóvenes vs. adultos- debido a que sus características, necesidades y perfiles difieren significativamente. Por ejemplo las intervenciones de salud o las características de la alimentación que necesitan los adultos distan mucho de ser equivalentes a las aplicables a la población juvenil.

Así también el nivel de estándares mínimos exigibles (en términos arquitectónicos, operativos y de modelos óptimos de intervención) en cada tipo de establecimiento son distintos. Por ejemplo el estándar óptimo de metros cuadrados por joven difiere del de adultos, o bien, el tipo de programas de reinserción será distinto dependiendo de la edad que tiene el sujeto a ser intervenido.

2. Comentarios Finales

Realizar una estimación detallada de los costos resulta difícil dada la escasez y las asimetrías de información existentes.

Para realizar futuras estimaciones de los costos de un modelo como el propuesto para centros juveniles se sugiere considerar dos elementos fundamentales:

1. Obtener información específica y detallada de la administración actual de los centros de jóvenes que permita establecer los estándares y niveles de costo mínimo de un centro tipo. Con esto se debe evaluar la conveniencia de incorporar a entidades externas las cuales podrían proveer determinados servicios en forma más eficiente. En este punto hay que considerar el “trade-off” existente entre el costo y la calidad y estimar cuánto es la disposición a pagar un mayor costo por parte del Estado por obtener un servicio de mayor calidad.
2. Los costos de las cárceles concesionadas para adultos pueden dar una noción general de los costos asociados a los centros juveniles, sin embargo no permiten estimar en detalle los costos de los mismos, debido a las importantes diferencias existentes entre ambas poblaciones objetivo.

Sin perjuicio de lo anterior, se recomienda considerar las fortalezas, debilidades y lecciones aprendidas del modelo utilizado en las cárceles concesionadas en la utilización de un modelo de externalización en el caso de los centros para jóvenes. Específicamente, se deberían considerar al menos los siguientes aspectos:

- Aprender de los problemas de gestión que han existido.
- Tener en cuenta el marco regulatorio utilizado en el modelo de concesiones y adecuarlo a la realidad y requerimientos específicos de los jóvenes infractores de ley.
- En base a la experiencia, constituir estándares mínimos de calidad de servicio exigibles y estipularlos debidamente en el contrato.
- Considerando la trayectoria del modelo de concesiones, establecer mecanismos de fiscalización y control del cumplimiento de las bases y contratos.
- Aprender de los problemas locales que se han presentado y crear mecanismos de resolución de conflictos.

Capítulo 13

Antecedentes sobre el trabajo desarrollado por Sename en relación a los centros de internación cerrados y semicerrados.

Como ya se ha dicho anteriormente, el presente estudio tiene por objeto orientar el rediseño del modelo de administración e intervención de los centros cerrados y semi cerrados, basados en las prácticas y modelos que han demostrado mayor éxito a nivel internacional, y en función de esa información se han articulado las propuestas descritas en los capítulos anteriores. No obstante, creemos que es relevante mencionar algunos instrumentos y proyectos que están siendo llevados a cabo actualmente por Sename a nivel local, de manera que, al implementar un modelo de intervención y gestión, se tenga en cuenta ciertos avances que ha tenido la institución sobre algunos temas. Algunos de ellos están en proceso de transferencia a las unidades regionales de la Institución y otros simplemente están en una fase de diseño:

1. Orientación técnica para la intervención. Guía operativa: Programa individual especializado.

Este documento parte de la constatación de que, el plazo establecido por la ley para la formulación del Plan de Intervención Individual (que debe ser sometido a la consideración del tribunal tras la condena del joven), es insuficiente para realizar un diagnóstico acabado del adolescente y su entorno familiar y comunitario. En consecuencia, el documento está elaborado con el propósito de ser una profundización de los lineamientos contenidos en las orientaciones técnicas desarrolladas para el régimen cerrado, semi cerrado y el medio libre, guiando un proceso complementario a la formulación del PII (que se entiende como un conocimiento preliminar de la situación del joven) que permitirá apreciar la total magnitud de las necesidades individuales del mismo.

2. Orientación técnica para la intervención. Guía operativa: Análisis de caso

En este documento se entiende por análisis de caso “la reflexión y toma de decisiones, técnica, sistemática, estructurada, que han de realizar los equipos de atención directa en complementariedad con la red intersectorial, cuyos objetivos finales son potenciar el aprendizaje, analizar y evaluar la marcha del Programa Individual Especializado de los y las adolescentes a su

cargo, e instalar procesos grupales de rescate, valoración y construcción de intervenciones especializadas en materia infraccional”.

Este documento surge como respuesta a los resultados arrojados por el estudio “Monitoreo del Registro de Información en los Planes de Intervención Individual de los/as adolescentes condenados con sanción privativa de libertad en régimen cerrado, en tres centros de Sename” efectuado en Junio de 2008.

En el citado estudio, según el propio documento, se reveló que los planes de intervención eran poco profundos y no individualizantes de las necesidades particulares del joven y que carecen de correspondencia entre los objetivos y la síntesis diagnóstica. Por otra parte, los resultados de la intervención se evalúan de forma heterogénea, ya que, conforme a lo manifestado por los funcionarios en el cuestionario aplicable, no cuentan con pautas objetivas para esta función ni tampoco una metodología común para desarrollar el análisis del caso en cuanto a periodicidad, participantes, reuniones de equipo etc..Hay que agregar que los mismos funcionarios relevan la escasa oferta programática, tanto para los centros cerrados como semi cerrados, lo que impide la elaboración de un plan que realmente responda a las necesidades del joven, y menos aún, adaptarse a su evolución.

En consecuencia, Sename desarrolló esta pauta que tiene como objetivo generales: “ Conocer y evaluar los avances y dificultades en el desarrollo de los objetivos, actividades y estrategias definidas para cada adolescente en su Programa de Intervención especializado (PIE), ajuntándolos en función del proceso que vive durante el cumplimiento de su condena” y “reconocer, instalar y afianzar de manera progresiva un sistema de trabajo de equipo con enfoque interdisciplinario, que aborde cada caso de manera integral e intervenga de manera sincrónica, favoreciendo el logro de la reinserción social de cada joven”.

3. Pautas mínimas de diseño y construcción para los nuevos centros cerrados del Sename (Borrador).

Constituyen las especificaciones técnicas preliminares (es un documento que aún está en la fase de borrados) para la construcción de centros de internación provisoria y de centros de internación en régimen cerrado, que están pensados para una población total de 72 internos, que exigen tener en cuenta los objetivos primordiales del sistema de responsabilidad penal adolescente y las principales características de la población atendida.

4. Guía operativa: Orientaciones para el diseño del Código de convivencia en centros cerrados y semicerrados.

Documento que tiene por objeto motivar y guiar a los equipos que se desempeñan en los centros cerrados y centros semi cerrados en la elaboración de normas de convivencia para un mejoramiento global del clima al interior de cada uno de los centros, y de hacer propicias las condiciones, para el trabajo orientado a la reinserción social. Las normas deben generarse considerando la participación de todo el equipo del centro y de los jóvenes.

5. Intervención en situaciones críticas en centros de internación provisoria y régimen cerrado.

Este modelo tiene por objeto sistematizar y unificar las estrategias de manejo de crisis al interior de los centros, entre los distintos establecimientos del país, teniendo en cuenta que el reglamento de la ley 20.084 no contiene normas específicas y la constatación de hecho que los distintos centros aplican medidas bastante disímiles entre sí.

6. Otros proyectos.

Sename se encuentra desarrollando algunos proyectos específicos en distintas áreas de la intervención y de la gestión:

- Proyecto de supervisión clínica en centros LRPA
- Modificabilidad cognitiva estructural y experiencia de aprendizaje mediado. Este proyecto está postulando a un fondo concursable de la Organización de Estados Americanos.
- Proceso de evaluación dinámica aplicado a un grupo de jóvenes del centro cerrado de San Bernardo. Realizado por el Centro de desarrollo cognitivo de la Universidad Diego Portales.
- Proyecto “Fortalecimiento de la gestión técnica y administrativa de Sename y su red de organismos colaboradores acreditados para la inserción social de adolescentes imputados y/o condenados en el marco de la LRPA” Este proyecto está financiado por la Agencia de Cooperación Alemana (GTZ).

Los anteriores proyectos e instrumentos, han recogido para su elaboración, información relevante de diversa naturaleza: desde los propios centros respecto de ciertas características y necesidades de los jóvenes internos, de la gestión de los centros, acerca de la calidad de las intervenciones y sobre la cobertura o disponibilidad de oferta programática en la red intersectorial, entre otras.

Considerando que habitualmente no existe un trabajo sistemático de registro de información, de construcción de perfiles de la población atendida o de levantamientos de cualquier clase de información empírica relativa al funcionamiento general del sistema, hay que considerar que varios de estos instrumentos contienen un trabajo (aunque sea en algunos casos, preliminar o acotada a un grupo o centro específico) que apunta en esta dirección y por lo tanto, puede ser punto de partida interesante para orientar un trabajo intenso de recopilación de información relevante que es lo que, en definitiva, debe orientar la construcción de nuevos modelos de intervención o de gestión. Adicionalmente, describen buenas prácticas que sería necesario mantener y perfeccionar.

Referencias ¹⁹²

- Andrews, D.A. & Bonta. J. (2006). *The psychology of criminal conduct*. LexisNexis.
- *Asset - Young Offender Assessment Profile*. Recuperado de: <http://www.yjb.gov.uk/en-gb/practitioners/Assessment/Asset.htm>
- Baker, K. (2005). Assessment in youth justice: professional discretion and the use of Asset. *Youth Justice*, 5(2), 106-122.
- Bernard, T.J. (1992). *The cycle of juvenile justice*. Oxford University Press.
- Burnett, R. & Roberts, C. (2004). *What works in probation and youth justice: Developing evidence-based practice*. Cullompton: Willan.
- Crowe, Ann. (2000). *Jurisdictional technical assistance package for juvenile corrections*. Washington D.C.: Department of Justice. Office of Juvenile Programs (OJP).
- Egaña, Solar, Wormald & Traslaviña (2007). Elaboración de Proyecto Educativo, Planes y Programas de Estudio para Adolescentes en Centros Privativos de Libertad de SENAME. Programa Interdisciplinario de Investigación en Educación (PIIE).
- Flores, A.W., Travis, L.F., Latessa, E.J. (2004). *Case classification for juvenile corrections: An assessment of the Youth Level of Service/Case Management Inventory (YLS/CMI)*. Executive Summary. Washington, D.C., National Institute of Justice. Recuperado de: <http://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/grants/204006.pdf>

¹⁹² Estas referencias dicen relación con los capítulos que abordan las propuestas, es decir del capítulo 9 en adelante. Los capítulos anteriores relativos a los modelos comparados y al modelo de intervención y gestión nacional, incluyen sus propias referencias.

- Goldson, B. & Muncie, J. (Eds.) (2006). *Youth crime and justice*. Sage.
- Hannah-Moffat, K., Maurutto, P. (2003). *Youth risk/need assessment: an overview of issues and practices*. Recuperado de: http://www.justice.gc.ca/eng/pi/rs/rep-rap/2003/rr03_yj4-rr03_jj4/a1.html.
- Harland, A., ed. (1996). *Choosing correctional options that work: defining the demand and evaluating, the supply*. Sage.
- Hoge, R. Guerra, N. Boxer, P. (2008). *Treating the juvenile offender*. The Guilford Press.
- Hoge, R.D. (1999). An expanded role for psychological assessments in juvenile justice systems. *Criminal Justice and Behavior*, 26(2), 251-266.
- Hoge, R.D. (2003). Standardized instruments for assessing risk and need in youthful offenders. *Criminal Justice and Behavior*, 26(1), 69-89.
- Hoge, R.D., Andrews, D.A. (1996). *Assessing the youthful offender: issues and techniques*. Springer.
- Howell, J.C. (2003). *Preventing & reducing juvenile delinquency: A comprehensive framework*. Sage.
- Jung, S., Rawana, E.P. (2003). Risk and need assessment of juvenile offenders. *Criminal Justice and Behavior*, 30(6), 688-708.
- Krisberg, B. (2005). *Juvenile justice redeeming our children*. Sage.

- Layton, D. (2006). *What works in Corrections, Reducing the criminal activities of offenders and delinquents*. Cambridge University Press.
- Loeber, R. & Farrington, D. (Eds.) (1999). *Serious & violent juvenile offenders: Risk factors and successful interventions*. Sage.
- McGuire, J. (2006). *What works: Reducing Reoffending*. John Wiley & Sons.
- Ministerio de Educación (2005) Objetivos Fundamentales y Contenidos Mínimos Obligatorios de la Educación Media. Extraído el 20 de abril de 2009 desde: <http://www.curriculum-mineduc.cl/docs/mediGene/marcurriculardeeducmedia.pdf>
- Orientaciones Técnicas para el Funcionamiento de los Centros de Internación Provisoria. (2007). Departamento de Derechos y Responsabilidad Juvenil. Servicio Nacional de Menores. Chile.
- Presentaciones realizadas en el seminario: “Gestión de establecimientos penitenciarios concesionados en explotación” (abril de 2009).
- Sherman, L. (Ed.)... et al. (2002). *Evidence-based crime prevention*. London: Routledge.
- Schmidt, F., Hoge, R.D., Gomes, L. (2005). Reliability and validity analyses of the Youth Level of Service/Case Management Inventory. *Criminal Justice and Behavior*, 32(3), 329-344.
- Schwalbe, C.S., Macy, R.J., Day, S.H., Fraser, M.W. (2008). Classifying offenders: an application of latent class analysis to needs assessment in juvenile justice. *Youth Violence and Juvenile Justice*, 6(3), 279-294.
- Simourd, D. (2006). *Validation of risk/needs assessments in the Pennsylvania Department of Corrections: Final Report*. Camp Hill, PA: Pennsylvania Dept of Corrections. Recuperado de: http://www.pccd.state.pa.us/pccd/lib/pccd/stats/completedprojectdocs/asof2006/isi-r_pccdfinalrept_12-06.pdf

- Stephenson, M. Giller, H. Brown, S. (2007). *Effective practice in Youth Justice*. Willan Publishing.
- Thompson, A. P., Putnins, A. L. (2003). Risk-need assessment inventories for juvenile offenders in Australia. *Psychiatry, Psychology and Law*, 10(2), 324-333.
- Welsh, J., Schmidt, F., McKinnon, L., Chattha, H.K., Meyers, J.R. A comparative study of adolescent risk assessment instruments: predictive and incremental validity. *Assessment*, 15, 104-115.
- Welsh, B. & Farrington, D. (Eds.). (2007). *Preventing crime: What works for children, offenders, victims and places*. Springer.
- Young, D., Moline, K., Farrell, J., Bierie, D. (2006). Best implementation practices: disseminating new assessment technologies in a juvenile justice agency. *Crime & Delinquency*, 52(1), 135-158.