

Informe Final

Consultoría para el Delineamiento de una Política Nacional de
Reinserción Social y un Plan de Acción Intersectorial en el marco de
la implementación del Nuevo Servicio Nacional de Reinserción Social
Juvenil (SNRSJ)

Código CH-T1215

Santiago de Chile, 6 de agosto de 2021

Equipo de investigación

Pablo Carvacho, Centro Justicia y Sociedad UC.

Sergio Faúndez, Centro Justicia y Sociedad UC.

Ana María Morales, Fundación Paz Ciudadana.

María Jesús Valenzuela, Fundación Paz Ciudadana.

Miguel Cillero, Centro Iberoamericano de Derechos del Niño-CIDENI.

Felipe Berríos, Centro Iberoamericano de Derechos del Niño- CIDENI.

Daniela Bolívar, Escuela de Trabajo Social UC.

Contraparte Técnica

Gabriela Valenzuela Rozas, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.

María Paz González Rojas, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.

Jorge Vásquez Rencoret, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.

Pedro Pacheco Salas. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.

Tabla de contenido

Equipo de investigación	2
Contraparte Técnica	2
(I) Introducción	7
(II) Antecedentes.....	7
A. Corpus juris general de protección a la infancia y adolescencia.	7
B. Normativa e institucionalidad nacional en protección de la niñez e infancia.....	8
i. Instrumentos: La Política Nacional de Niñez y Adolescencia	8
ii. Instrumentos: El Acuerdo Nacional por la Infancia.....	8
iii. Instituciones: Ministerio de Desarrollo Social y Familia (MIDESOF)	9
iv. Instituciones: Defensoría de la Niñez.....	9
C. Estándares en justicia juvenil con énfasis en salud y educación.	9
i. Derechos humanos.....	10
ii. Calidad de vida.....	11
iii. Intervención especializada.....	11
iv. Recurso humano.....	12
v. Gestión organizacional.....	12
D. La Ley sobre Responsabilidad Penal Adolescente y marcos normativos relacionados.	13
E. Revisión bibliográfica de Políticas Intersectoriales.	14
i. Justificación y aplicación del enfoque intersectorial	15
ii. Tendencias actuales del diseño y gestión de políticas intersectoriales	15
iii. Condiciones para el funcionamiento intersectorial.	15
iv. Contenidos y niveles de la intersectorialidad.	16
v. Estructura, gobernanza y gestión.	16
F. El Proyecto de ley que crea el Servicio Nacional de Reinserción Social Juvenil.	16
i. Antecedentes generales	16
ii. Características y principios del SNRSJ	16
iii. El rol de coordinación intersectorial del nuevo SNRSJ.....	17
iv. Nuevas instituciones de coordinación	17
G. El Modelo de Intervención Especializado.	19
i. Concepto y objetivo	19
ii. Ejes del modelo.....	19
iii. Fundamentación	19
iv. Finalidad, propósito y componentes	20
H. Brechas oferta programática a desplegar por el intersector.	20
i. Análisis cuantitativo de la demanda del sistema, a partir de datos históricos administrativos.	21
ii. Análisis cualitativo de los efectos de la reforma a la Ley 20.084.	22
I. Expediente Único de Ejecución.....	22
i. Funcionamiento del Sistema Informático.....	23
ii. Relación con el intersector.	23
iii. Diseño del sistema informático.	24

(III)	Implementación inicial del Servicio	25
A.	De la planificación estratégica a la planificación operativa.	25
B.	Hacia una planificación operativa de la implementación.	26
C.	Seguimiento de un plan operativo de implementación inicial y progresivo.	27
i.	Fase de formulación de la política: Evaluación ex ante	27
ii.	Fase de implementación: Seguimiento (evaluación de procesos)	28
iii.	Fase de Implementación y E&M: Evaluación ex post	29
D.	Indicadores de seguimiento para la implementación inicial.	29
E.	Propuesta de una sistematización de línea de base a partir de los objetivos estratégicos preliminares.	31
F.	Propuesta de línea de base de aspectos de coordinación intersectorial.	33
(IV)	Consejo Nacional de reinserción y política nacional	35
A.	Objetivos estratégicos de la política	35
i.	Metodología taller construcción de metas y objetivos.	35
ii.	Principios, enfoques, misión y visión.	35
iii.	Áreas de trabajo estratégicas.	37
iv.	Fines y objetivos estratégicos.	40
B.	Articulación entre órganos intersectoriales.....	41
i.	Articulaciones similares de despliegue de política pública en otros servicios del Estado.	42
ii.	Sistematización de buenas prácticas de coordinación interinstitucional.	43
iii.	Propuestas para la articulación y coordinación efectiva entre Consejo, Comisión y Comités.	45
C.	Lineamientos para la redacción del funcionamiento del Consejo Nacional	50
(V)	Plan de acción	53
A.	A nivel nacional.	53
i.	Introducción.....	53
ii.	Modelo de gestión de oferta intersectorial.	53
iii.	Población objetivo.	56
iv.	Resumen y sistematización de lineamientos para el diseño de oferta especializada.	56
v.	Matriz de componentes.....	58
vi.	Matriz de indicadores de gestión de oferta programática intersectorial	59
vii.	Riesgos y supuestos para el logro de un plan de acción.....	60
B.	Plan de acción macrozona norte.	61
i.	Resumen y sistematización de lineamientos para el diseño de oferta especializada.	61
ii.	Indicadores preliminares para el seguimiento de la implementación progresiva del nuevo Servicio en la macrozona norte.....	66
(VI)	Evaluación de la política intersectorial.....	69
A.	Propuesta de seguimiento y monitoreo de funciones para el Consejo Nacional, Comisión Coordinadora y Comités Operativos Regionales.	69
i.	Definiciones y obligaciones legales.....	69
ii.	Sistema de monitoreo y seguimiento	71
iii.	Sistema de evaluación	75

B.	Propuesta de formato de informe de retroalimentación al Plan de Acción.....	77
(VII)	Referencias.....	79
(VIII)	Anexos.....	99

Listado de tablas

Tabla 1.	Resumen de elementos para la elaboración de una planificación operativa.....	26
Tabla 2.	Matriz de sistematización de indicadores de línea base de objetivos estratégicos	32
Tabla 3:	Matriz de sistematización de indicadores de línea base de articulación intersectorial e institucional	33
Tabla 4.	Análisis DRAFPO	38
Tabla 5.	Cuadro resumen análisis cruzado	39
Tabla 6.	Discusión y propuesta de formulación de objetivos estratégicos para la PNRSJ	41
Tabla 7.	Resumen de tipos de Coordinación y mecanismos para su aplicación al nuevo Sistema de Justicia Juvenil.	46
Tabla 8.	Resumen de desafíos y propuesta para desarrollar las capacidades analíticas.	47
Tabla 9.	Extracto de propuesta de Monitoreo y Seguimiento de Funciones (versión completa en anexo 11).....	48
Tabla 10.	Tabla resumen de propuesta de mapeo de actores para la instalación de la red regional.	49
Tabla 11.	Resumen técnicas participativas recomendadas para el trabajo en red	50
Tabla 12.	Tabla resumen de Planes de Acción revisados	54
Tabla 13.	Matriz de Marco Lógico	57
Tabla 14.	Ejemplificación de indicadores de actividades para desarrollo de la articulación intersectorial.	66
Tabla 15.	Ejemplificación de indicadores de actividades para desarrollo de estándares y acreditación de instituciones, personas y programas.	67
Tabla 16.	Planificación del sistema de monitoreo del Plan de Acción.....	73
Tabla 17.	Resumen reporte del monitoreo del Plan de acción	73
Tabla 18.	Ejemplo tablas de reporte resumen	74
Tabla 19.	Planificación anual del monitoreo	74

Tabla 20. Esquema de un sisema de monitoreo y evaluación del Plan de Acción a 5 años 77

Tabla 21: Propuesta de formato de informe de retroalimentación al Plan de Acción 78

Listado de ilustraciones.

Ilustración 1. Propuesta de Principios para la PNRSJ.....	36
Ilustración 2. Enfoques que regirían la PNRSJ	36
Ilustración 3. Recolección de datos a lo largo del tiempo de una política pública	75

El presente documento es parte del producto final comprometidos en la Consultoría para el Delineamiento de una Política Nacional de Reinserción Social y un Plan de Acción Intersectorial en el marco de la implementación del Nuevo Servicio Nacional de Reinserción Social Juvenil (SNRSJ) contratada por el Banco Interamericano de Desarrollo BID en beneficio del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, en el marco del Programa Apoyo al Fortalecimiento del Sistema Nacional de Reinserción, Operación N° ATN/OC-17434-CH (CH-T1215) – Componente 2, Fortalecimiento de los instrumentos de gestión del SNRSJ.

(I) Introducción

El siguiente documento presenta el resultado final de la Consultoría para el Delineamiento de una Política Nacional de Reinserción Social y un Plan de Acción Intersectorial en el marco de la implementación del Nuevo Servicio Nacional de Reinserción Social Juvenil (SNRSJ). Este informe final resume todas las actividades y subproductos entregados y aprobados conforme a los requerimientos de la contraparte. A pesar de ello, no sigue exactamente el mismo orden en que se desarrolló el estudio. Para fines de orden y dada la gran cantidad de información levantada y recopilada, el informe se reordena, de manera más sistemática y coherente, de la siguiente forma: (II) el primer apartado, después de esta breve introducción, reúne todos los antecedentes que permiten contextualizar la política nacional de reinserción social y sus demandas de intersectorialidad. (II) El siguiente desarrolla la implementación del nuevo servicio tomando en cuenta los objetivos estratégicos preliminares. (IV) Un tercer apartado, desarrolla los objetivos estratégicos preliminares, la forma de articulación y el delineamiento para la redacción del reglamento del futuro Consejo Nacional de Reinserción. (V) El siguiente propone un futuro marco para un plan de acción a nivel nacional con foco en la macrozona norte. (VI) El capítulo final, desarrolla un modelo de monitoreo y evaluación junto con un informe de retroalimentación para el trabajo del Consejo y la Comisión Coordinadora. (VII) Luego de estos se encuentran las referencias de la consultoría, y finalmente, (VIII) los anexos que describen en detalle las referencias en cada sección antes presentada.

(II) Antecedentes

A. Corpus juris general de protección a la infancia y adolescencia.

***Ver Anexo 1 para información en detalle.**

En materia de derecho internacional, la Corte Interamericana de Derechos Humanos ha asentado el concepto de *corpus juris* en materia de niñez como el reconocimiento a un conjunto de normas que buscan garantizar el goce de los derechos humanos de los niños, las niñas y los/as adolescentes.

El informe expone y revisa algunos de los instrumentos internacionales que componen al corpus juris de protección a la infancia y adolescencia, y que se relacionan a jóvenes en conflicto con la ley penal, entre ellos:

- Convención Americana sobre Derechos Humanos (CADH).
- Convención sobre los Derechos del Niño (CDN).
- Reglas mínimas de las Naciones Unidas para la administración de la justicia de menores (Reglas de Beijing).

- Reglas mínimas de las Naciones Unidas sobre las medidas no privativas de la libertad (Reglas de Tokio).
- Reglas de las Naciones Unidas para la protección de los menores privados de libertad.
- Directrices de las Naciones Unidas para la prevención de la delincuencia juvenil (Directrices de Riad).
- Directrices de Acción sobre el Niño en el Sistema de Justicia Penal.
- Directrices sobre la justicia en asuntos concernientes a los/as niños/as víctimas y testigos de delitos.
- Principios básicos sobre la utilización de programas de justicia restaurativa en materia penal.

B. Normativa e institucionalidad nacional en protección de la niñez e infancia.

***Ver Anexo 2 para información en detalle.**

Además del reconocimiento y suscripción de algunos de los instrumentos del corpus juris internacional de protección de la adolescencia, a nivel nacional se han elaborado instrumentos de planificación en la materia y se ha dispuesto de una institucionalidad que guíe y vele por su aplicación. El informe, que se adjunta en el presente informe como anexo 2, revisa detalladamente cada uno de los instrumentos e instituciones que a continuación se exponen.

i. Instrumentos: La Política Nacional de Niñez y Adolescencia

La Política Nacional de Niñez corresponde al instrumento de planificación que rige la actuación del Estado y la sociedad en materia de protección y promoción al desarrollo de la infancia y adolescencia. Establece un marco político y jurídico de garantías relacionados a la Convención de Derechos del Niño, entendido como un sistema coherente de políticas públicas que pueda proyectarse a largo plazo.

Uno de los desafíos planteados desde la Política Nacional de la Niñez y Adolescencia fue avanzar en una transformación político institucional para asegurar un trabajo de articulación intersectorial que mejore la oferta programática para niños, niñas y adolescentes. Para ello, se plantea como necesaria la creación de un Sistema de Garantías de los Derechos de la Niñez, que permitiera la transición de las políticas sectoriales hacia la coordinación vertical y horizontal de los sectores (Consejo Nacional de la Infancia, 2016: 74).

ii. Instrumentos: El Acuerdo Nacional por la Infancia

El año 2018 se presentó el Acuerdo Nacional por la Infancia (en adelante ANPI) como producto de consensos surgidos desde un proceso de discusión y diálogo de mesas de trabajo e instancias de participación ciudadana.

Sobre las propuestas político-institucionales, el ANPI incorpora medidas contenidas en la Política de la Niñez y Adolescencia, dando urgencia particularmente a la transformación del SENAME en los dos servicios especializados.

iii. Instituciones: Ministerio de Desarrollo Social y Familia (MIDESOF)

La Ley 21.090 entregó al MIDESOF la centralidad en la protección de derechos de Niños, niñas y adolescentes. Bajo su alero, se estableció la institucionalidad a cargo del nivel de articulación de la Política de la Niñez y Adolescencia.

Dentro de su organigrama, el MIDESOF cuenta con instituciones e instancias que juegan un rol importante en el despliegue de la política. Dentro de ellas resulta relevante destacar:

a) Subsecretaría de la Niñez

Como sucesor del Consejo para la Infancia, se crea el año 2018 la Subsecretaría de la Niñez, dependiente del MIDESOF, quien estará a cargo de las funciones encomendadas al Ministerio, cuando éstas se encuentren vinculadas a la niñez y adolescencia (artículo 6 bis, Ley 20.530).

b) Consejo de la Sociedad Civil de la Niñez

Regulado en el reglamento de la Ley 20.530, se establece este espacio de diálogo entre representantes de la sociedad civil con la función de incorporar la voz de la ciudadanía en todo el ciclo de la gestión de las políticas públicas en materias de niñez.

c) Secretarías Regionales Ministeriales (SEREMIAS)

Hoy en día, las SEREMIAS son quienes se encuentran a cargo de la coordinación local de aquellas materias de competencia de la Subsecretaría de la Niñez. En este sentido, las SEREMIAS son las responsables de la implementación de la Política Nacional de la Niñez y su plan de acción.

d) Nuevo Servicio de Protección Especializada

La recientemente publicada Ley Nº 21.302 creó el Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia (en adelante SNPE), a quien se le encarga la supervisión y mejora del marco técnico y administrativo de los programas de protección de derechos de Niños, niñas y adolescentes, según los estándares que proponga la Subsecretaría de la Niñez.

iv. Instituciones: Defensoría de la Niñez

Creada el año 2018, por la Ley Nº 21.067, se estructura como una corporación autónoma de derecho público, desconcentrada territorialmente, bajo la figura de un Defensor Nacional.

Su objeto es la difusión, promoción y protección de los derechos de NNA, a través de acciones de difusión, la interposición de acciones y querellas frente a vulneraciones, representar el interés de NNA ante los órganos de la administración del Estado y realizar visitas y demás funciones que encomienda la ley (artículo 4, Ley 21.067).

C. Estándares en justicia juvenil con énfasis en salud y educación.

**Ver Anexo 3 para información en detalle.*

El proyecto de ley que crea el nuevo Servicio Nacional de Reinserción Social Juvenil estructura el trabajo de intervención en base al Modelo de Intervención Especializado, regulado en su Título Segundo.

En el marco del diseño del nuevo sistema se ha elaborado el Modelo de Intervención Especializado, que lo define como “un constructo que ofrece una mirada comprensiva del fenómeno de la conducta delictual juvenil para estructurar y guiar la práctica profesional de todas las personas que intervienen dentro del ámbito de agencia del Servicio.” (MINJUDDHH, 2020).

Este Modelo de Intervención Especializado contemplará un conjunto de estándares que se aplicarán a la ejecución de medidas y sanciones, tanto privativas de libertad como de ejecución en el medio libre. En este sentido, el proyecto de ley entiende por “estándares” las definiciones del nivel de exigencia de las prestaciones que deberán desarrollarse a nivel nacional (artículo 35).

El Modelo de Intervención se sustenta en dos ejes estratégicos: la especialización, por una parte, que refiere a cómo las prácticas, metodologías y procedimientos deben focalizarse de acuerdo a las características y necesidades de los y las jóvenes que ingresan a cumplir medidas y sanciones; y la estructuración, por otra, hace referencia a la existencia de una organización clara de las acciones que componen la intervención con los y las jóvenes, maximizando la continuidad, integralidad y coherencia de cada una de ellas.

En el eje de estructuración, el Modelo de Intervención Especializado considera dentro de sus elementos la construcción de estándares de calidad y el sistema de acreditación (MINJUDDHH, 2020). En el proyecto de ley, este proceso de creación de estándares de calidad de los programas a ejecutar se encomienda al nuevo Servicio Nacional de Reinserción Social Juvenil. En tanto, los estándares para las áreas de salud y educación deberán ser propuestos por los respectivos ministerios, en el ejercicio de sus atribuciones.

Conforme al Modelo de Intervención Especializado, “los estándares son transversales al sistema de ejecución de programas y deben estar basados tanto en las definiciones técnicas que hace el Modelo de Intervención, como en la normativa nacional e internacional” (MINJUDDHH, 2020).

Los estándares servirán como niveles de exigencia de las acciones, las prestaciones y condiciones de soporte organizacional, cumpliendo los objetivos de resguardo del nivel técnico de especialización y estructuración del Modelo de Intervención, y de determinar parámetros para la acreditación de organismos colaboradores (MINJUDDHH, 2020).

Sobre la construcción de estándares, el Modelo de Intervención Especializado señala que cada estándar debe contar con una definición conceptual y una operacional, debiendo ser específicos y establecer los requisitos exigidos para cada uno de los programas que ejecuta el sistema. Además, deben considerarse indicadores medibles que permitan su evaluación periódica.

En este sentido, cada estándar deberá indicar (i) el método de evaluación del cumplimiento del estándar; (ii) el responsable de su cumplimiento; (iii) las consecuencias de su incumplimiento.

El Modelo de Intervención Especializado plantea que los estándares deberán abordar, al menos, las siguientes dimensiones dadas por el proyecto de ley (MINJUDDHH, 2020):

i. Derechos humanos.

Relacionado al enfoque de derechos, los estándares deberán formularse siguiendo la regulación del Corpus Juris internacional de protección de niños, niñas y adolescentes.

El Modelo de Intervención Especializado sobre este ámbito, se basa en el principio de que los/as jóvenes son sujetos de derechos, lo que implica que:

- Los/as jóvenes requieren de protección jurídica de sus derechos fundamentales dentro del sistema penal.
- Todas las acciones a desarrollar dentro del Plan de Intervención/Trabajo Individual deben considerar el interés superior del y de la joven, siendo merecedores de un trato digno, humano y respetuoso independientemente de consideraciones de origen étnico o nacional, de género, de religión o de nivel social.
- Se reconoce al y a la joven como capaces de responder penalmente por los actos cometidos de acuerdo a su edad y nivel de madurez psicosocial.

ii. Calidad de vida.

Referido a las exigencias sobre condiciones de infraestructura, los estándares deberán establecer las exigencias sobre disponibilidad de espacios para el desarrollo de la intervención, la creación de ambientes de trabajo terapéutico y el aseguramiento de condiciones de higiene y seguridad para todas las personas que participen.

Dentro de algunas exigencias que plantea el Modelo de Intervención Especializado, se recogen de instrumentos internacionales ya revisados, pero que apuntan a asegurar que:

- La infraestructura de los centros debe ser adecuada para responder a la finalidad de rehabilitación de los/las jóvenes.

iii. Intervención especializada.

Los estándares deberán también definir los requerimientos de los programas de intervención, de modo tal que los/as jóvenes reciban las intervenciones especializadas que garantizan el ejercicio de sus derechos y faciliten el abandono de toda conducta delictiva, para favorecer su reinserción social, de acuerdo a su etapa de desarrollo vital.

Dentro de algunas exigencias que plantea el Modelo de Intervención Especializado sobre este ámbito son:

- Las intervenciones son específicas en lo criminológico y, por lo tanto, buscan reducir las probabilidades de reincidencia delictiva. Para ello, es necesario conocer tanto los factores que incrementan el riesgo como aquellos factores que lo disminuyen.
- Las intervenciones cuentan con una postura teórica que orienta las decisiones metodológicas para el trabajo con las personas infractoras de ley.
- Las intervenciones consideran la capacidad de aprendizaje y de respuesta de las personas infractoras.
- Realizan evaluaciones, bajo métodos validados, que están orientadas a conocer los factores de riesgo de reincidencia predominantes en su población y priorizan la oferta programática para resolver estas necesidades.

- Los programas de intervención son multimodales, abordando más de una necesidad criminógena o factor de riesgo dinámico y se focalizan en el desarrollo de habilidades.
- Garantizan la continuidad del trabajo realizado en los centros cerrados vinculándolos con el desarrollo de programas en la comunidad a la cual las personas infractoras pertenecen.
- Las intervenciones dirigidas a infractores/as juveniles se beneficiarían de un enfoque que adhiera a una postura teórica que reconozca la importancia del proceso madurativo y de los factores agenciales propios de la etapa de adolescencia y la juventud como elementos claves para interrumpir las trayectorias delictivas.

iv. Recurso humano.

Los estándares también deberán abordar exigencias relativas a la gestión de personas, en ámbitos relativos a la suficiente dotación de personal, el aseguramiento de competencias profesionales, los procesos de formación continua, vigilancia de la ética, la evaluación del desempeño, el cuidado de las personas y la gestión de adecuadas condiciones laborales.

Dentro de algunas exigencias que plantea el Modelo de Intervención Especializado sobre este ámbito son:

- El recurso humano es altamente capacitado, especializado y cree en la posibilidad de cambio positivo de las personas infractoras.
- Cuentan con mecanismos de monitoreo y evaluación permanente de sus prácticas para que éstas sean replicables.
- Las personas que trabajan directamente con los y las jóvenes deben tener una formación especializada, tanto en los fundamentos teóricos del Modelo de Intervención como en sus métodos, prácticas y ética, que les permitan ejecutar reflexivamente las acciones especializadas comprendidas en éste y trabajar de forma integrada, articulada y en comunicación con los actores e instituciones relevantes externas.
- Dotación de personal que considere gestores de casos, interventores, tutores, jefaturas técnicas.

v. Gestión organizacional.

La construcción de estándares también deberá apuntar al aseguramiento de las capacidades institucionales de la ejecución de los programas.

Dentro de algunas exigencias que plantea el Modelo de Intervención Especializado sobre este ámbito son:

- Abordar aspectos sobre liderazgo directivo, la gestión de información, la gestión de los procesos administrativos, la gestión del entorno y la gestión financiera.

En el Anexo 3 es posible encontrar más detalles respecto del marco internacional normativo que da sustento a los estándares para jóvenes en privación de libertad y un foco en estándares en educación y salud.

D. La Ley sobre Responsabilidad Penal Adolescente y marcos normativos relacionados Políticas públicas en seguridad y justicia

*Ver Anexo 4 para información en detalle.

El análisis normativo de la Ley N° 20.084 y la Ley N° 20.032, junto a sus respectivos reglamentos, se centra específicamente en la etapa de ejecución identificando las normas relevantes que regulan las relaciones entre diferentes actores que confluyen en la ejecución de la sanción impuesta a la/el adolescente.

La Ley N° 20.084 se gesta con el propósito de tener un sistema de justicia penal especializado para adolescentes infractores/as de la ley penal. La creación de una normativa especial radica en el reconocimiento de que la persecución penal afecta de especial manera a las y los adolescentes por ser personas que se encuentran en pleno proceso de crecimiento y que su bienestar y desarrollo personal se encuentra especialmente protegido por el Derecho y garantizado por el Estado, según se dispone en la Convención sobre Derechos del Niño (CDN) y en los artículos 1 inciso 3° y 3 bis de la Ley N° 20.520 que crea el Ministerio de Desarrollo Social y Familia.

Por lo anterior, se establece un catálogo de sanciones diferentes a las establecidas en el régimen general junto con una institucionalidad que responde a las características especiales de las y los adolescente con el fin de que las condenas no afecten negativamente la etapa de desarrollo, que por el contrario, tiendan a favorecerlo y, que a su vez, sean herramientas idóneas para, como dice la CDN en su artículo 40.1, “promover la reintegración del niño y de que éste asuma una función constructiva en la sociedad”, objetivo que en lenguaje del PLSNRSJ, se designa como reinserción social del/la adolescente.

La ejecución de las sanciones de la Ley N° 20.084 requieren de la acción conjunta de varios sectores y órganos de la administración del Estado. En el presente análisis, agrupamos las relaciones intersectoriales en dos niveles, por un lado, la relación entre los actores del sistema penal y, por otro, la relación entre diferentes actores a nivel de políticas públicas.

Respecto al primer nivel, la relación de diferentes actores del sistema penal tiene como finalidad el control de la legalidad de la ejecución y la protección de los derechos de las y los adolescentes. En cuanto al control jurisdiccional de la ejecución de las sanciones para adolescentes sigue la misma lógica que el sistema de adultos, radicando la competencia del control en el Juez de Garantía. La diferencia más relevante radica en que la administración de la ejecución recae en el Servicio Nacional de Menores (SENAME) y a Gendarmería de Chile le corresponde la seguridad de los centros de privación de libertad, pero sólo una custodia y vigilancia perimetral, no involucrándose, en principio, sobre lo que suceda al interior.

Respecto al segundo nivel, la relación entre diferentes actores tiene como fin asegurar que la intervención estatal logre la finalidad de integrar en la sociedad a las y los adolescentes. Por el enfoque en la intersectorialidad de la ejecución de sanciones se desarrollan las sanciones que son de ejecución prolongada, esto es, que su cumplimiento se hace efectivo luego de un período de tiempo. Por tanto, el análisis recae en las sanciones de las letras A, B, C, D, E, F (en ciertos casos) del artículo 6 de la Ley N° 20.084 y sobre la sanción accesoria del artículo 7 de la Ley N° 20.084.

A su vez, para un mejor análisis, estas sanciones se agrupan según se traten de sanciones privativas o no privativas de libertad ya que el legislador hace una distinción en el régimen de administración de su ejecución, en particular, si recaen de manera directa o indirecta en el Servicio Nacional de Menores (SENAME). Se analiza la normativa pertinente que regula tanto la ejecución de la sanción privativa de libertad, en particular, los programas personalizados para la reinserción del/la condenado/a, como también, las cuestiones relativas a la organización de los centros de privación de libertad y su coordinación intersectorial.

Por otro lado, se revisa la normativa relacionada con la ejecución de la sanción accesoria sobre el tratamiento de rehabilitación por adicción a las drogas y alcohol. Pesa a que esta sanción se deroga en el PLSNRSJ consideramos necesario revisar sus normas reglamentarias porque luego de la reforma esta podrá estar presente en la ejecución de penas privativas y no privativas de libertad, y también incorporarse, por ejemplo, entre las condiciones de la suspensión condicional.

Por último, se analiza la Ley N° 20.032 y el sistema actual de organismos colaboradores acreditados los cuales actualmente ejecutan programas de medidas y sanciones de la Ley N° 20.084. Se menciona la normativa relevante en cuanto a sus funciones, acreditación, subvención entre otros. A pesar de que este sistema sufre modificaciones con en el PLSNRSJ es pertinente mencionarlo para entender cómo operan las diferentes instituciones en la ejecución de sanciones para adolescentes.

E. Revisión bibliográfica de Políticas Intersectoriales.

**Ver Anexo 5 para información en detalle.*

En el informe se expone de un modo sintético las tendencias y conclusiones de diversos estudios sobre la noción de intersectorialidad. Estos estudios dicen relación tanto con el ámbito global de las políticas públicas como de algunas referidas expresamente a la protección de la infancia, a la Justicia Penal en general, y a la Justicia Penal Juvenil.

La metodología que se utilizó consistió en la revisión bibliográfica de una selección de estudios comprehensivos de la literatura existente, que reuniese las conclusiones sobre el estado del arte, así como de informes de instituciones de estudios de organismos internacionales. Un factor esencial para la selección de los estudios a revisar fue que tuviesen un alto grado de aceptación en el campo de las publicaciones académicas y de organismos técnicos calificados. En particular, la selección se basó en la revisión de la literatura de los últimos 10 años que pudiesen dar cuenta del estado en que se encuentran las discusiones respecto a las políticas públicas y la intersectorialidad.

La actuación intersectorial es una dimensión cada vez más frecuente en el diseño para la implementación y gestión de políticas públicas de todo tipo, entre ellas, las políticas de seguridad pública, justicia criminal y prevención del delito. Lo anterior se refleja en que en la literatura revisada existen varios diseños y modos de implementación de políticas públicas intersectoriales, haciéndose imposible, y poco aconsejable, determinar un modelo óptimo por sobre otro, ya que depende de varios factores que se relacionan de manera dinámica.

En ese sentido, el informe, al igual que la literatura analizada, propone un acercamiento pragmático a la cuestión de la gestión entre diferentes sectores. Para ello, se debe considerar dos elementos centrales: primero, el problema específico al que se quiere responder con la política pública y la necesidad de una actuación intersectorial, y segundo, las condiciones particulares del sistema institucional que habilite o no a grados crecientes de colaboración y consolidación de la actuación interinstitucional.

El informe desarrolla la justificación y aplicación del enfoque intersectorial; las tendencias actuales del diseño y gestión de políticas intersectoriales; las condiciones para el funcionamiento del intersector; y los niveles de intersectorialidad; entre otros.

i. Justificación y aplicación del enfoque intersectorial

Respecto a la literatura revisada, se sostiene que la intersectorialidad es diferente a la mera coordinación de los sectores y que tiene un fundamento político en cuanto pretende transformar los servicios públicos y a los propios sujetos en su relación con los servicios públicos o privados destinados a satisfacer sus derechos o necesidades.

Las políticas intersectoriales se justifican por razones diversas y consistentes entre sí, que pueden referirse a: I) la necesidad de abordar transversalmente objetivos que no es posible lograr con actuaciones sectoriales; II) referirse a políticas integrales que se abordan con enfoques de derecho; o III) dirigirse a un colectivo específico y es necesario reunir las prestaciones dirigidas a ellos, para lo cual hay una tendencia creciente a implementar los denominados modelos de protección social.

ii. Tendencias actuales del diseño y gestión de políticas intersectoriales

Las tendencias en cuanto a diseño y gestión de políticas intersectoriales son variadas. En el informe se citan diversos autores y trabajos que dan cuenta de aquella variedad. A pesar de esta diversidad, el contexto inicial donde se está insertando la reforma en estudio debe contar con niveles de cooperación intersectorial que se encuentren a la altura, considerando como primer criterio el de la necesidad de la coordinación para obtener los objetivos de la política. Esto significa, en la práctica, que parte importante de la fase de implementación y, en particular, la de instalación gradual del sistema, debe orientarse a identificar y superar las fallas del sistema, considerando los aspectos propios de cada uno de los participantes, como las falencias en la coordinación y actuación conjunta de los actores.

iii. Condiciones para el funcionamiento intersectorial.

En este apartado del informe se extraen ciertas condiciones relevantes que señala la literatura que inciden en la posibilidad del buen funcionamiento intersectorial. En primer lugar, se abarca el tema de construcción de acuerdos, de cómo se construyen espacios para aquello, la legitimidad de éstos, los liderazgos y los compromisos entre los diferentes sectores que confluyen en una política pública. En segundo lugar, se analiza el tema de las estrategias de colaboración, en particular, la planificación de la política, la participación de los diferentes actores, los aspectos presupuestarios, su ejecución y el manejo de conflictos.

iv. Contenidos y niveles de la intersectorialidad.

En este apartado se examina los elementos que según la literatura configuran la intersectorialidad. La revisión de la literatura nos indica que existen diversos niveles de intersectorialidad y que dependerá del problema que se requiere enfrentar, de las posibilidades del entorno institucional, el grado de colaboración/integración que se aspira a lograr y la planificación. Así, existen diferentes formas de interacción con sus propias definiciones y características, por lo que el presente apartado tiene como objetivo dar cuentas de esas definiciones y características para anticipar cuestiones centrales en la gestión de las políticas intersectoriales.

v. Estructura, gobernanza y gestión.

En esta sección se siguen cuatro proposiciones que plantea Bryson et al. (2006, 2014 y 2015) que se consideran relevantes para el informe. Lo anterior porque pueden orientar el diseño del nuevo sistema. Estas proposiciones valoran a la luz del contexto nacional de la política pública en cuestión con la idea presente de que las condiciones específicas y estratégicas deben ser muy flexibles en su diseño e implementación para permitir un avance gradual y progresivo en el logro de la intersectorialidad.

F. El Proyecto de ley que crea el Servicio Nacional de Reinserción Social Juvenil.

***Ver Anexo 6 para información en detalle.**

i. Antecedentes generales

El año 2017 comienza la tramitación legislativa del Boletín Nº 11.174-07, proyecto de ley de iniciativa presidencial, que crea el nuevo Servicio Nacional de Reinserción Social Juvenil.

Este apartado, que se desarrolla en extenso en el anexo 6, se entrega un análisis detallado sobre el Boletín Nº11.174-07, enfocándose principalmente en los aspectos de coordinación pública en la política que se espera que implemente el nuevo servicio. Aquí se expondrán resumidamente sus principales apartados.

ii. Características y principios del SNRSJ

El nuevo SNRSJ tiene por objeto administrar y ejecutar las medidas y sanciones contempladas por la ley Nº 20.084, a través de programas que contribuyan al abandono de toda conducta delictiva y la integración social de los/as jóvenes y la implementación de políticas de carácter intersectorial en la materia (artículo 2, PLSNRSJ).

En la propuesta legislativa, se consideran los siguientes principios que orientarán a las actuaciones del SNRSJ:

- a) Interés superior del/la adolescente
- b) Principio de especialización
- c) Principio de orientación de la gestión hacia el sujeto de atención
- d) Principio de separación y segmentación

- e) Principio de coordinación pública
- f) Principio de innovación
- g) Deber de reserva y confidencialidad

iii. El rol de coordinación intersectorial del nuevo SNRSJ

Fuera de las funciones ligadas a la administración, fiscalización y evaluación en la ejecución de medidas y sanciones contenidas en la Ley N° 20.084, el proyecto de ley encomienda al nuevo SNRSJ determinadas funciones de coordinación intersectorial.

En el anexo 6 se ahonda en los desafíos planteados por el proyecto de ley en esta materia, tales como la planificación de políticas, la coordinación pública y la existencia de nuevos registros de información.

iv. Nuevas instituciones de coordinación

El proyecto de ley plantea una nueva institucionalidad a cargo de la planificación y coordinación de los actores involucrados en el Sistema de Justicia Juvenil. A continuación, se presenta una descripción general de las principales instituciones, pudiendo ahondar más en ellas en el anexo antes referido:

1. Consejo Nacional de Reinserción Social Juvenil

En primer lugar, se crea el Consejo Nacional de Reinserción Social Juvenil (CNRSJ), coordinado por el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, a cargo de generar la Política Nacional de Reinserción Social Juvenil, que considere el trabajo a largo plazo en esta materia para los sectores públicos que resultan clave.

2. Comisión Coordinadora Nacional de Reinserción Social Juvenil (artículo 23 y siguientes, PLSNRSJ)

La Comisión Coordinadora Nacional de Reinserción Social Juvenil (CCNRSJ) deberá elaborar y proponer el plan de acción interinstitucional que contendrá el detalle de actividades, metas, indicadores, metodologías y plazos necesarios para el logro de los objetivos estratégicos que se plantearán en la Política Nacional de Reinserción Social Juvenil.

Su composición corresponde a las Subsecretarías a cargo de los servicios y prestaciones relacionadas a jóvenes, junto a Gendarmería de Chile (artículo 23, PLSNRSJ).

3. Comité Operativo Regional (artículo 27, PLSNRSJ)

El proyecto de ley crea los Comités Operativos Regionales (COR) a cargo de coordinar e implementar el plan de acción nacional, traduciéndolos a objetivos propios de la realidad local.

Se le entrega al COR la función de gestión de redes que permita la ejecución del Plan de Acción intersectorial a nivel regional y sobre la resolución de situaciones relacionadas a cobertura y oferta programática.

Junto a la creación de una nueva institucionalidad, el proyecto de ley considera también la incorporación de diversos instrumentos de planificación que contendrán lineamientos políticos, técnicos y operativos que guiarán la labor intersectorial de los organismos públicos y privados que participan del sistema de justicia juvenil.

En el anexo 6 se ahonda en cada uno de ellos:

1. Política Nacional de Reinserción Social Juvenil (propuesta de nuevo artículo 16 bis –Ley Orgánica del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, contenida en el PLSNRSJ)

Corresponde al principal instrumento de planificación, guía y orientación del Sistema de Justicia Juvenil. Deberá ser propuesta por el Consejo Nacional de Reinserción Social Juvenil al Presidente de la República, quien deberá aprobarla. Ella contendrá los objetivos estratégicos y metas para el Sistema de Justicia Juvenil y de ella derivará el Plan de acción para su implementación nacional y regional.

2. Plan de acción de la Política Nacional de Reinserción Social Juvenil (artículo 23, PLSNRSJ)

Corresponde al Plan de acción intersectorial, proyectado a un plazo de cinco años, que contendrá el detalle de actividades, metas, indicadores, metodologías y plazos necesarios para el logro de los objetivos estratégicos dispuestos en la Política Nacional de Reinserción Social Juvenil.

3. Plan de Acción Intersectorial Regional (artículo 27, PLSNRSJ)

Como aplicación local de lo anterior, el proyecto de ley encarga al Comité Operativo Regional (COR) la implementación de un Plan de Acción Intersectorial Regional de Reinserción Social Juvenil, al que se le incluyan los objetivos propios de la región.

4. Modelo de intervención especializado (artículo 29 y siguientes, PLSNRSJ)

En términos generales, el proyecto de ley define al modelo de intervención como el “*conjunto estructurado de acciones especializadas basadas en prácticas efectivas orientadas a modificar la conducta delictiva y a incidir en la plena integración social de los jóvenes sujetos de atención del Servicio*”. Este modelo se orientará para dar cumplimiento a los fines de la Ley 20.084, esto es, hacer efectiva la responsabilidad de los/as adolescentes por los hechos delictivos que cometan, de tal manera que la sanción forme parte de una intervención socioeducativa amplia y orientada a la plena integración social (artículo 20, Ley 20.084).

5. Otras modificaciones a la legislación actual del sistema de justicia juvenil

En esta subsección, el anexo 6 analiza en profundidad las modificaciones que el PLSNRSJ considera a la Ley Nº 20.084 y al sistema de subvenciones planteado en la Ley Nº 20.032.

En el caso de la Ley Nº 20.084 se describen las modificaciones a las sanciones penales, a las penas accesorias y el establecimiento de la pena única. De igual manera, se plantean las modificaciones a salidas alternativas, y la regulación del informe técnico y del Plan de Intervención Individual (PII).

Sobre la Ley Nº 20.032 se indican las principales modificaciones al proceso de acreditación al sistema de contratación y de financiamiento de los organismos colaboradores (OCAs).

G. El Modelo de Intervención Especializado.

***Ver Anexo 7 para información en detalle.**

En este apartado, se analiza al nuevo Modelo de Intervención Especializado en base al documento elaborado por la División de Reinserción Social del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (2021).

i. Concepto y objetivo

El Modelo de Intervención Especializado (en adelante MIE) se define como *“un constructo que ofrece una mirada comprensiva del fenómeno de la conducta delictual juvenil para estructurar y guiar la práctica profesional de todas las personas que intervienen dentro del ámbito de agencia del Servicio”*, (MINJUDDHH, 2020).

El Modelo opera durante todo el proceso de ingreso al sistema de justicia juvenil, es decir, desde la etapa pre-sentencial; a través de la ejecución de las intervenciones durante el cumplimiento de una sanción; y finalmente a través del apoyo post-sanción a través de un acompañamiento. Todo lo anterior queda sujeto a registro en el Expediente Único de Ejecución que acompañará durante todo el proceso de la gestión del caso que se realiza a través del MIE.

ii. Ejes del modelo

A partir del diagnóstico sobre los nudos críticos del actual Sistema de Justicia Juvenil, el MIE se estructuró sobre dos ejes estratégicos: la especialización y la estructuración (MINJUDDHH, 2020).

La especialización refiere a cómo las prácticas, metodologías y procedimientos deben focalizarse de acuerdo a las características y necesidades de los y las jóvenes que ingresan a cumplir medidas y sanciones, teniendo como foco una perspectiva criminológica de la intervención.

La estructuración, por otra parte, hace referencia a la existencia de una organización clara de las acciones que componen la intervención con los y las jóvenes, maximizando la continuidad, integralidad y coherencia de cada una de ellas.

iii. Fundamentación

La fundamentación del MIE se centra en aspectos normativos y teóricos.

En primer lugar, en cuanto a los aspectos normativos, el MIE hace suyas todas las disposiciones internacionales relacionadas a la protección de la infancia, el derecho a la identidad, a la participación y al íntegro desarrollo de los y las jóvenes.

En segundo lugar, respecto a los fundamentos teóricos, el MIE considera un abordaje integral de la conducta delictual juvenil, integrando la perspectiva criminológica del desarrollo y curso de vida junto con el enfoque de Riesgo Necesidad Responsividad y paradigma del desistimiento, añadiendo

además un marco comprensivo del proceso de cambio que viven los y las jóvenes que han infringido la ley.

En este sentido, el Modelo define ciertos elementos claves para definir y planificar la intervención, y que corresponde a los llamados “determinantes diferenciadores de la intervención”, que refieren a tres aspectos claves: (a) conducta delictiva (riesgo de reincidencia, las barreras y recursos para el cambio; y los delitos sexuales), (b) elementos culturales y sociodemográficos (género, edad o etapa del ciclo vital y etnia o nacionalidad), y (c) circunstancias vitales de cada joven (antecedentes de victimización y aspectos vinculados con la parentalidad o maternidad). En base a ellos, se adaptarán las áreas de intervención a las necesidades específicas de la población objetivo.

iv. Finalidad, propósito y componentes

El MIE tiene como finalidad “*favorecer la reinserción social de jóvenes sujetos a medidas y sanciones penales en el marco de la Ley N° 20.084 de Responsabilidad Penal Adolescente de acuerdo a su etapa de desarrollo vital*” (MINJUDHH, 2020).

Bajo este prisma, se plantea como propósito que jóvenes imputados/as e infractores/as reciban intervenciones especializadas que garanticen el ejercicio de sus derechos y que faciliten el abandono de toda conducta delictiva, desarrollando intervenciones a todas las personas sujetos de atención e intervenciones especializadas en aquellos segmentos que requieran un mayor grado de especificidad.

Para su ejecución, el MIE se configura en base a determinados componentes mediante los cuales se busca facilitar el desistimiento delictivo de quienes estén bajo su atención. Los componentes que considera el MIE son:

1. Control de las medidas y sanciones penales.
2. Acceso y mantención en servicios y prestaciones intersectoriales y comunitarios.
3. Programas específicos para apoyar el ejercicio de los derechos de los/as jóvenes relacionados con la reinserción social en ámbitos como educación, salud, empleo y capacitación.
4. Intervención individualizada para motivación, adherencia y remoción de barreras para el cambio.
5. Programas específicos en la modificación de la conducta delictiva, tales como delitos sexuales, actitudes procriminales, manejo de agresividad y violencia, entre otras.

H. Brechas oferta programática a desplegar por el intersector.

*Ver Anexo 8 para información en detalle.

Con el objetivo de revisar y analizar los aspectos a considerar en la estimación de demanda del futuro Servicio Nacional de Reinserción Social Juvenil se organiza un Taller de Expertos para examinar el análisis cuantitativo y cualitativo junto con las estimaciones realizadas en el estudio que el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos encargó a través de la consultoría en “Análisis de

ajuste de oferta y demanda para la implementación del nuevo Servicio Nacional de Reinserción Social Juvenil en el marco de la Reforma Penal Adolescente”.

Para la realización del Taller de Expertos se invitó a cinco expertos independientes: Gonzalo Berríos, Carlos Briceño, Mauricio Duce, Luis Vial y Nicolás Grau, quienes recibieron previamente el informe “Consultoría en análisis de ajuste de oferta y demanda para la implementación del nuevo Servicio Nacional de Reinserción Social Juvenil en el marco de la Reforma Penal Adolescente”, elaborado el 21 de enero del 2021, en particular, su primera parte, el cual consta de dos capítulos: “I. Informe de resultados, técnico y metodológico de modelo cuantitativo de estimación de demanda para medidas y sanciones Sistema Responsabilidad Penal Adolescente” y “II. Informe de resultados de la aplicación de metodología de consulta a informantes claves para realizar ajustes a las proyecciones de demanda en medidas y sanciones del Sistema Responsabilidad Penal Adolescente”, una presentación de resumen en power point y la agenda del taller que contenía la estructura del debate y la metodología. Además, se contó con la presencia de un moderador y de miembros del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos y otras instituciones relacionadas con el tema y de otros expertos miembros del consorcio que ejecuta la consultoría.

El taller, debido a la contingencia sanitaria, se realizó a través de la plataforma zoom durando aproximadamente dos horas. La metodología consistió en dividir el taller en dos secciones. La primera, se trató sobre el análisis cuantitativo de la demanda del sistema a partir de datos históricos administrativos. La segunda, sobre el análisis cualitativo de los posibles efectos de la reforma da la Ley 20.084 en la distribución de casos en medidas cautelares, sanciones y salidas alternativas. Ambas secciones fueron precedidas por una exposición en líneas generales del estudio para luego abrir espacio a comentarios y debate de los expertos invitados. Luego de la participación de los expertos, se destinó un tiempo a los comentarios de diferentes participantes, finalizando con la intervención del moderador quien puso en relieve las conclusiones generales y los puntos de acuerdo y desacuerdo.

En base al taller, se realizó una primera versión de un informe que contenía una síntesis de las conclusiones y observaciones realizada por los expertos a quienes se le envió a cada uno de ellos para su revisión, observación y/o validación. Todos los expertos validaron el contenido del informe y uno de ellos complementó sus opiniones incorporándola de manera íntegra como anexo al informe. La versión aprobada por los expertos fue enviada a la contraparte ministerial quienes comentaron y respondieron las intervenciones de los expertos. contenidas en el informe. Al igual que el complemento de los expertos, los aportes de la contraparte fueron incorporados de manera íntegra en uno de los anexos del informe.

En el presente apartado se mencionan las conclusiones más relevantes en que se logró un consenso entre los expertos invitados.

- i. Análisis cuantitativo de la demanda del sistema, a partir de datos históricos administrativos.

Dentro de las conclusiones más relevantes, los expertos concuerdan que los instrumentos utilizados en el estudio son razonables pero que presentan limitaciones para proyectar el comportamiento futuro producto de dificultades propias de los estudios de estimación de demanda en estos ámbitos. Por lo anterior, se consideró razonable y positivo que el estudio adoptara grados de seguridad que permitiesen estimaciones conservadoras y limitar las posibilidades de subestimación.

En ese sentido, la dificultad de realizar proyecciones con altos grados de certezas es necesaria una implementación flexible del proyecto y establecer mecanismos de monitoreo permanente que permita localizar los recursos que se requieran. Lo importante es asegurar que la flexibilidad permita destinar recursos que respondan a los diversos factores que incidan en una diferencia de las proyecciones iniciales. Por lo anterior, se concluye como una característica positiva que la implementación del proyecto sea de forma gradual permitiendo espacios de tiempo para que las instituciones subsanen esas variantes.

ii. Análisis cualitativo de los efectos de la reforma a la Ley 20.084.

Dentro de las conclusiones más relevantes, los expertos reconocen que el método Delphi es una herramienta de análisis cualitativo idónea pero no hubo acuerdo sobre la idoneidad del instrumento en el caso en concreto. Se observó una pérdida de pluralidad en los roles de quienes efectivamente cumplieron con todas las etapas propias de la metodología. Ante lo anterior, surgieron varias prevenciones relativas a las características propias de la institución con mayor participación (Defensoría Penal Pública) que podrían afectar las conclusiones del estudio.

I. Expediente Único de Ejecución.

*Ver Anexo 9 para información en detalle.

Con el objetivo de intercambiar experiencias, puntos de vista y conocimiento experto respecto a la aplicación y gestión de los sistemas informáticos que el Ministerio había desarrollado previamente, se organizó una actividad de intercambio técnico con la ARRM (Agencia para la Reinserción del Menor Infractor, de la Comunidad Autónoma de Madrid), que, en su labor de organismo encargado de la ejecución de las medidas judiciales impuestas a los/as adolescentes infractores/as en la Comunidad Autónoma de Madrid. Con esta actividad se pretendió contribuir con insumos útiles para la elaboración del diseño definitivo de Expediente Único de Ejecución, herramienta informática que entrará en vigor con el nuevo Servicio Nacional de Reinserción Social Juvenil y someter, la propuesta del Ministerio a la opinión de expertos.

Para lo anterior, se organizó un taller de intercambio de experiencias, donde se pudiese reflexionar y discutir sobre los avances en materia de gestión de casos por medio de aplicaciones informáticas. Se invitó a dos miembros de la ARRM, don Luis González Cieza, director del Área de Estudios, Programas y Formación de la ARRM, y, a doña María José Virseda Sanz, directora del Área de Gestión de Expediente Único de la ARRM. Para la preparación de la reunión se realizó un intercambio de documentación y una reunión técnica preparatoria.

El taller se dividió en tres secciones. La primera parte consistió en una breve exposición del Expediente Único por parte de un profesional del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. La segunda parte consistió en la exposición de los miembros de la ARRM donde compartieron sus experiencias respecto al cumplimiento de sus funciones a través de aplicaciones informáticas, junto con el proceso de diseño, desarrollo, aplicación y gestiones de estas. La tercera parte, un espacio de consultas y comentarios respecto de ambas experiencias.

En base al taller, se realizó un informe que esquematiza por temas los contenidos que surgieron de la exposición de los miembros de la AARMI como de las respuestas y comentarios que surgieron del intercambio de experiencias en la tercera parte del taller. En el apartado siguiente se exponen los contenidos más relevantes que expusieron los miembros de la AARMI.

i. Funcionamiento del Sistema Informático

El sistema de la AARMI funciona con dos aplicaciones informáticas: XMEN- Expediente de Menores y PREVIA-A -Programa para la Predicción y Valoración de la Intervención- AARMI. Respecto al primero, es la herramienta por la cual se informa esta entidad pública de todas las decisiones que han tomado jueces y fiscales sobre la o el adolescente junto con toda la documentación que se genera de la propia agencia como entidad pública a cargo de la ejecución de las medidas. Esta información se organiza en dos áreas (“pestañas” en la aplicación) mediante documentos cerrados: la gestión del adolescente, que contiene la información relativa a su vida, y, la gestión de las medidas que se refiere a toda la documentación que se genera en el proceso judicial y desde la AARMI. El PREVIA-A, tiene como objetivo evaluar el riesgo de reincidencia del caso y gestionar la intervención, para este la aplicación informática recoge todo el proceso de evaluación, formulación y desarrollo del programa de intervención. Este se organiza en tres áreas (“pestañas” en la aplicación): datos judiciales, historial social y personal del joven y evaluación. Ambas aplicaciones utilizan un sistema de datos único, el XMEN contiene documentos cerrados mientras el PREVIA, información dinámica del caso.

ii. Relación con el intersector.

La AARMI desarrolla los recursos con la finalidad de no depender de organismos externos para realizar las intervenciones. Aquello, ya que argumentan que la intervención del adolescente se realiza con mayor rapidez y frecuencia en los propios programas que en los servicios comunitarios externos. No existen problemas de disponibilidad de recursos para la agencia, pero sí sobre oportunidad y especialización de programas. Sin embargo, en muchos casos deben depender de centros externos a la agencia, en particular, se trataron dos áreas: la salud mental y educación.

a. Salud Mental

En el sistema español se encuentra el problema de que es difícil que los jueces de los Juzgados de Menores adopten la medida de internamiento terapéutico por salud mental. Con el fin de contar con una atención especializada y oportuna, la agencia comienza a contar con programas de atención por dificultades en salud mental. De esta forma la y los adolescentes que a pesar de que el Juzgado de Menores no adopte la medida de internación terapéutica, pero cuentan con un diagnóstico o indiciadores que presumen problemas de salud mental, se les deriva a estos programas.

Para las derivaciones que se realizan desde la AARMI a los centros de salud mental no existe un protocolo de actuación, pero se cuenta con el contacto directo de los centros en los cuales siempre se cuenta con plazas disponibles. En estos casos, el Área de Coordinación de Centros de Ejecución de Medidas Judiciales es la encargada del contacto, la derivación y el seguimiento.

b. Educación

En el área de educación la AARMI tiene un convenio con la Conserjería de Educación. En este convenio se crea un “grupo escolar” que consiste en un grupo de profesionales de la educación que

se distribuyen en diferentes centros y que se ajusta cada año según las necesidades específicas de cada centro.

iii. Diseño del sistema informático.

El diseño de las aplicaciones informáticas fue un proceso de años. En el caso de la aplicación XMEN se trabajó con los equipos de ejecución de las medidas, con técnicos informáticos expertos y con profesionales del expediente único. Ese trabajo tuvo como objetivo reflejar en el expediente del adolescente todo el catálogo de documentos relativos al área judicial y a la ejecución de la medida para que la labor de los profesionales que utilicen la herramienta se limite a digitalizar y seleccionar la opción del caso, y, de esta forma, obtener una información estructurada. En el caso de PREVI-A, se trabajó durante cuatro años junto a 200 profesionales. El trabajo se centró en analizar y centralizar la información, relacionarse con los centros y actores del sistema para la confección de detalles, nuevas ideas y errores. Durante ese tiempo, la información se incorporaba a una planilla Excel que funcionaba en los diferentes centros mediante la opción “carpeta compartida” desarrollando la aplicación propiamente tal en los últimos dos años.

(III) Implementación inicial del Servicio

***Ver Anexo 10 para información en detalle.**

Según establece el proyecto de ley, el nuevo SRSJ deberá implementarse progresivamente en las tres macrozonas del territorio nacional, partiendo por la macrozona norte, luego sur y finalmente la zona centro. Esta idea, derivada de experiencias anteriores como la reforma procesal penal, permite entre otras cosas instalar un sistema incremental que cuenta con tiempo para desarrollar sus capacidades y cobertura, y que además tiene espacio para el aprendizaje y retroalimentación de su propio proceso. En este marco, el diseño, así como el monitoreo y evaluación del proceso de implementación progresiva reviste importancia, y debe ser planificado de manera estratégica.

El presente capítulo asociado al anexo 10 del informe delinea justamente aquel proceso que va desde la planificación a la praxis con miras a iniciar un proceso de implementación que pueda retroalimentarse y mejorar continuamente en sus tres años de vacancia hasta la entrada en vigencia en la macrozona centro.

A. De la planificación estratégica a la planificación operativa.

La planificación es un elemento esencial y crítico en el desarrollo de toda política pública. Este ejercicio estratégico y anticipatorio es también trascendente para la toma de decisiones operacionales (Alexander & Faludi, 1989).

Es en la planificación estratégica (PE) donde se definen los pasos o acciones clave para el logro de las metas establecidas en una política, y por ello su producto -los planes estratégicos-, se establecen como una herramienta que permite crear un puente que une fines, medios y el logro de objetivos.

La planificación estratégica cuenta con diversas etapas que dependiendo de los/as autores/as pueden dividirse en cierto número de etapas, pero que por norma general van desde su conceptualización más teórica hasta su puesta en práctica y evaluación.

Tal como se explica en detalle en el anexo 10, esta política que supone la instalación de un nuevo servicio, y por ende trata no solo de modificar algo ya existente, sino que también de la instalación de algo nuevo, lo que presenta desafíos especiales. Esto está normativamente previsto en los artículos transitorios del proyecto de ley donde se establece la progresividad territorial y márgenes temporales de entrada en vigencia para cada zona.

En este sentido, el anexo 10 explica cómo abordar este momento entre diseño e implementación que suponen los meses de vacancia, destacando la necesidad de hacer uso de la planificación operativa (PO)¹, que se define como aquella planificación *“para un horizonte temporal relativamente cercano, con objetivos concretos y actividades orientadas a metas y compromisos internos a las organizaciones”* (Fernández Arroyo y Schejtman, 2012, p. 46). Esta planificación por cierto debe estar alineada con el plan estratégico, pero se gestan a un nivel directamente

¹ Este tipo de herramienta también son comunes para el desarrollo de planes de acción y planes presupuestarios anuales, llamados por lo general como Planes Operativos Anuales.

relacionado con la implementación como son las oficinas operativas, instancias coordinadoras y direcciones generales (Armijo, 2011).

B. Hacia una planificación operativa de la implementación.

Como se desarrolla en el anexo 10, se entiende que la planificación operativa se enmarca en los lineamientos que se establecen en los niveles superiores como son la planificación estratégica y la política nacional. Por ello, los objetivos que la planificación operativa persiga deben estar alineados con los planes estratégicos (Sánchez Albavera, 2003) y, aún más, responder a las necesidades para el cumplimiento de los objetivos de estos últimos.

Estas necesidades, en el contexto del proceso de implementación inicial y progresiva del nuevo Servicio, se interpretan como las necesidades de capacidades (i.e. entrega u oferta, coordinación, analíticas, gestión) para el despliegue, adopción y funcionamiento normal de la política y el plan de acción.

En este sentido, el anexo referido detalla el camino que se puede trazar desde una PE a una PO siguiendo los planteamientos de Sánchez Albavera (2003). Estos son:

Tabla 1. Resumen de elementos para la elaboración de una planificación operativa.

Elemento de Sánchez Albavera (2003)	Metodología
Descripción de los supuestos que guían la elaboración de la PO y de su contexto.	Esta descripción debe derivar de la matriz de marco lógico y narrativa de cambio del plan de acción desde actividades y productos hasta el mismo fin de la política. Esto permitirá visualizar elementos mínimos necesarios a instalar en este momento inicial (i.e. brechas, necesidades y metas).
Objetivos del área o unidad de gestión, así como las metas y los indicadores que se utilizarán para monitorear y evaluar su consecución.	Estos objetivos, metas e indicadores deben alinearse a las metas y objetivos del plan de acción, pero deben ser propios. Seguido de comprender los supuestos y las necesidades del nuevo sistema, se requiere desarrollar objetivos e indicadores respecto de la instalación de los elementos necesarios para el nuevo sistema de justicia juvenil (incluyendo el nuevo Servicio, el nuevo modelo de intervención especializada, las orgánicas de coordinación interinstitucional e intersectoriales, las capacidades para monitoreo y evaluación del nuevo sistema, etc.)
Análisis FODA, que permita incorporar las fortalezas y debilidades de la organización para enfrentar las oportunidades y amenazas del entorno.	Si bien el autor plantea el análisis FODA, se propone hacer uso del mapeo de actores, así como de la identificación de nudos críticos de la coordinación y del modelo de intervención respectivamente.
Conocimiento de los recursos disponibles durante la elaboración del presupuesto. Además, es necesario que la unidad de gestión conozca su presupuesto y que analice sus alcances para juzgar si es factible cumplir con los objetivos en el tiempo establecido. Es crucial contar con indicadores para monitorear el uso de esos recursos y realizar ajustes si fuera necesario	Este punto debe derivar de la planificación estratégica del modelo de intervención que contempla las evaluaciones de eficiencia y economía, así como de la evaluación ex ante de la propia implementación progresiva. Se recomienda ampliar la noción de Sánchez Albavera centrada en los recursos financieros, hacia también las capacidades organizativas y analíticas.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Sánchez Albavera, 2003.

En particular para la PO que supondrá la instalación progresiva del nuevo Servicio es relevante el establecimiento de la política y el desarrollo de planificación estratégica -incluyendo el plan de acción-, para poder desde ahí delinear una planificación operativa definitiva.

El resultado de esta planificación, el plan operativo, debe considerar no solo el ejercicio del SNRSJ ya instalado, sino los desafíos y necesidades para instalarlo, y con ello se generarán objetivos primeros o transitorios. Es a partir de estos objetivos definidos sobre el proceso de implementación

progresiva, y particularmente los objetivos y metas definidos para la macrozona norte, de los cuales se pueden establecer los indicadores más apropiados para el seguimiento de este proceso.

C. Seguimiento de un plan operativo de implementación inicial y progresivo.

En este apartado del anexo 10 se describen los tres momentos claves para el diseño y aplicación de una estrategia de seguimiento del plan operativo de implementación. Estos son:

i. Fase de formulación de la política: Evaluación ex ante

En este momento es necesario desarrollar la planificación estratégica y operativa, que se materializan en instrumentos que son los planes de acción y planes operativos. Estos, como ya se ha visto, contemplan las actividades, objetivos y metas, las que deben ser posibles de seguir y medir su progreso en el tiempo. Para ello la matriz de marco lógico se presenta como una herramienta útil.

Este marco contempla una narrativa lógica del cambio propuesto, sus supuestos, al tiempo que define los mecanismos, herramientas y responsabilidades para medir el avance. Los indicadores por su parte son la medida observable que permite realizar aquello, pero es necesario además observarlos comparativamente a un tiempo inicial o un tiempo 0.

Para esto último comúnmente se utilizan los levantamientos de línea base los que se enmarcan en lo que se conoce como evaluación ex ante. Este tipo de evaluación que ocurre en un momento previo a la implementación, es decir durante la formulación de la política.

Para esto se propone realizar una versión modificada de los seis pasos de la evaluación *ex ante* propuestos por el ILPES (Navarro et al., 2006):

- Diagnóstico: Conocer la situación del problema en cuestión, su magnitud y afectación. Está contenido en diagnósticos previos referidos a la reinserción social juvenil en Chile. Es relevante también tener una noción acabada de la demanda y de las brechas existentes para satisfacerla.
- Formulación de programas: Busca, sobre la base del diagnóstico y en consideración de los recursos disponibles, seleccionar el o los programas a implementar. En el contexto de la implementación progresiva del nuevo Servicio, esta etapa no se desarrollará en el marco de un programa específico, sino que buscará determinar las actividades, procesos y productos concretos a realizarse para conseguir la instalación de este nuevo Servicio y el correcto despliegue de capacidades para que el nuevo sistema de justicia juvenil. Preliminarmente, y basándose en estudios de construcción de capacidades de administración pública (Smeriglio et al., 2015), se definen las siguientes como dimensiones mínimas a considerar: (a) la instalación física y organizacional de las nuevas oficinas y unidades del Servicio, así como de las instancias de coordinación interinstitucionales e intersectoriales (estructura), (b) la instalación y desarrollo de recursos y capacidades humanas (recursos humanos), (c) el desarrollo y funcionamiento de los sistemas informáticos y comunicativos (sistemas y herramientas), y se añade (d) el despliegue del nuevo modelo de intervención especializada (MIE) como una dimensión propia atendiendo a la centralidad de esta.

- Línea base: Siguiendo la definición de dimensiones se debería establecer una caracterización de la situación actual para cada uno, en tanto estos serán las “variables de impacto” (Navarro et al., 2006, p. 38).
- Selección de beneficiarios/as: Este paso tiene que ver con la selección de la población objetivo de cada programa. Para este caso en particular, sería pertinente solo con respecto al modelo de intervención y su respectivo análisis de la demanda potencial.
- Simulación de la situación con proyecto y medición de impacto: Según los pasos definidos por el ILPES (Navarro et al. 2006), una vez definidos los beneficiarios y las variables de impacto, se procede a simular y comparar un escenario de aplicación frente a la no aplicación, intentando ver el diferencial en el impacto. No obstante, este paso ha sido reinterpretado a un momento para sistematizar necesidades y soluciones frente a la implementación progresiva en cada una de sus dimensiones.
- Jerarquización por eficacia y eficiencia: Considerando las soluciones identificadas en el paso E, así como el logro de la metas y ajuste a presupuesto definidos en el plan estratégico y operativo, se realiza una jerarquización de las actividades, procesos y productos dentro de cada dimensión. Este ejercicio idealmente sirve de insumo para la calendarización del proceso de implementación, pero también para identificar nudos o desafíos dentro de algunas de las rutas de acción críticas de la implementación cuando ya han sido previamente definidas.

ii. Fase de implementación: Seguimiento (evaluación de procesos)

La evaluación *ex ante*, sobre la base de los objetivos establecidos en el primer plan de acción y el plan operativo de implementación progresivo inicial, nutrirán la matriz de marco lógico, que se sitúa como la carta guía del proceso de implementación y su seguimiento.

Este proceso, de seguimiento, a diferencia de la evaluación de impacto no ocurre en un momento transversal (corte en el tiempo) donde se mide el impacto, sino más bien es un proceso que acompaña de manera continua la ejecución de una política o programa para ver su estado de avance y desarrollar una gestión apropiada (OCDE, 2002).

Para el caso de la implementación progresiva inicial del nuevo Servicio, este será el proceso que acompañará a los meses previos a la entrada en vigencia de la ley primero en la macrozona norte, y luego en la sur y centro.

Como herramienta de gestión, se propone complementar la Matriz de Marco Lógico con un Tablero de Gestión (también llamado de Control) específicamente para la puesta en marcha en tanto es una herramienta que permite sistematizar mediciones entorno a objetivos, y entender sus datos en términos de la gestión de organismos, generando una cultura de gestión orientada a los resultados (Fernández Arroyo y Schejtman, 2012, p. 122).

En el anexo 10 se presenta un modelo de tablero de gestión a modo de ilustración. Este tablero debe contemplar las dimensiones principales definidas preliminarmente, y los procesos identificados en la matriz de sistematización de necesidades a desarrollarse durante la evaluación *ex ante*. Para cada proceso se debe definir un objetivo (asociado a la necesidad) y un indicador que permita monitorear su avance. El sentido y los criterios de su evaluación deben ser definidos para cada indicador considerando la naturaleza del indicador, la situación inicial y la meta perseguida. En

las dos últimas columnas se identifica el resultado del indicador al momento de la línea base (tiempo 0 o T0) y el resultado al momento de la medición. El sistema de colores es una de las formas -hay otras opciones- con las que se alerta sobre el avance de cada indicador, invitando a indagar en ese resultado parcial y a generar medidas correctivas en caso de ser necesario.

iii. Fase de Implementación y E&M²: Evaluación ex post

Finalmente, una vez implementada la política o programa se puede realizar una evaluación de impacto *ex post*, lo que para el caso concreto discutido podría plantearse en dos momentos. Uno al momento justo previo a la entrada en vigencia de la ley, es decir a los 12 meses desde su promulgación. Y, otro que se sugiere a los 12 meses posteriores de la entrada en vigencia de la ley.

La evaluación *ex post* lo que persigue en términos generales es “determinar la magnitud, efectividad, eficiencia y sostenibilidad de los efectos generados por una intervención” (Navarro et al., 2006, p. 58). En este sentido un elemento esencial constituye verificar el cumplimiento del propósito y objetivos establecidas para la implementación inicial que comprendería entre otras cosas la fechas, la cantidad de servicios y oferta desplegada, la demanda cubierta, y los recursos utilizados.

Para poder abordar el seguimiento del plan operativo de implementación progresiva no se estima necesario incluir todos los indicadores de impacto de la política, sino más bien, es necesario pensar en indicadores de proceso y de desempeño que deben estar alineados con el desarrollo de actividades, procesos y productos definidos en la evaluación *ex ante*.

Particularmente para el momento de entrada en vigencia de la ley es relevante poder evaluar no solo el desarrollo del proceso y su gestión (realizado por medio del tablero de gestión) sino también verificar que efectivamente toda la infraestructura, bienes materiales, capacidades y herramientas necesarias en cada dimensión están en pie (el fin o consecución de los procesos). Para esto se propone utilizar una herramienta tipo *check list* (Fixsen et al. 2015) que debe considerar nuevamente las dimensiones y necesidades visionadas desde la evaluación *ex ante*, pero centrándose en las actividades y productos, así como en los mecanismos que permiten asegurar su calidad.

Esta herramienta, basada en la ciencia de la implementación está presente en el anexo 10, es una encuesta autoaplicada que debe ser respondida individualmente y online por los profesionales de los equipos del servicio a cargo de la implementación progresiva tanto a nivel nacional como regional.

D. Indicadores de seguimiento para la implementación inicial.

En los últimos 3 apartados del anexo 10 se desarrollan los indicadores de seguimiento, primero estableciéndose algunas consideraciones más conceptuales para luego hacer una propuesta, y finalmente discutir las dentro de la idea de la línea base.

En este marco el anexo destaca la conceptualización de Ortigón et al. Que definen los indicadores como “La especificación cuantitativa y cualitativa para medir el logro de un objetivo, aceptada

² Evaluación y Monitoreo

colectivamente por los involucrados en el proyecto como adecuada para lograr el objetivo correspondiente” (2015[2005], p. 29). Los autores hacen hincapié en la necesidad de que estos indicadores sean herramientas válidas para medir lo que se requiere medir, pero también en la necesidad del consenso sobre lo que se mide, como elementos esenciales de la legitimidad y adherencia.

En el contexto del marco lógico, estos indicadores se pueden utilizar a todos sus niveles de definición de “objetivos” que son el fin, los propósitos, componentes y actividades. Considerando que cada objetivo debe estar asociado a un indicador y que por parsimonia siempre se busca establecer el mínimo de indicadores para poder dar cuenta de los objetivos planteados.

Particularmente en el contexto del plan operativo de la implementación progresiva, estos deberán considerar el fin contenido en la Política Nacional y deberá establecerse alineado al propósito de instalar el nuevo Servicio en la macrozona norte dentro de los 12 meses posterior a la promulgación de la ley. A este propósito se le debe agregar mayores definiciones como *“con capacidad para absorber X% de la demanda”*.

Por otra parte, los indicadores propios o programáticos se establecerán a nivel de las dimensiones relevadas en el presente informe (que actuarían a nivel de componentes en la nomenclatura del MML), y de las actividades dentro de cada dimensión de la implementación.

Los indicadores a nivel de componentes y actividades son herramientas de seguimiento a nivel de la propia implementación que se expresan como *“descripciones breves de los estudios, capacitaciones y obras físicas que suministra el proyecto (...) debe especificar cantidad, calidad y tiempo”* (Ortegón et al., 2015[2005], p. 26).

A estas definiciones de los manuales de la ILPES sumamos a los indicadores la idea del carácter multidimensional, con lo cual se hace relevante no solo medir a nivel de procesos y de control de gestión, sino que también en términos del desempeño. Para ello se deben incluir indicadores de eficacia, eficiencia, calidad y economía a nivel de componentes como de propósito. En este último caso, los indicadores y medios de verificación deben formar parte del desarrollo de la estrategia de monitoreo y evaluación del Plan de Acción.

Un indicador bien formulado es el que va a permitir tanto la buena gestión de un proyecto como la posterior medición de los impactos esperados (BID, 1997). Es por ello que, debe considerar ciertas características (ver ilustración 4 sobre indicadores inteligentes) y se recomienda seguir procesos sistemáticos para su construcción.

El mismo ILPES desarrolla en su manual de Metodología de Matriz Marco Lógico el siguiente camino para la construcción de indicadores:

Paso 1: Listar indicadores.

- i. Desarrollar lista lo más amplia posible de indicadores para cada nivel de la MML.
- ii. Detallar para cada indicador cual es el grupo objetivo, la cantidad, la calidad, para cuándo y dónde.
- iii. Detallar el tipo de cada indicador, señalando si es cuantitativo o cualitativo y si se trata de un indicador de resultado final, intermedio o indirecto (proxy).

Paso 2: Selección de indicadores.

Por motivo de parsimonia y eficiencia se recomienda incluir el menor número posible de indicadores en la MML. Para ello se realiza una selección que comienza con decidir los criterios de adecuación y jerarquización de estos.

- i. Ordenar indicadores por nivel de la MML.
- ii. Definir criterios. Se puede seguir los criterios de la oficina de evaluación de proyecto de la PNUD que establece: a) el sentido del indicador es claro (se sabe que significa si aumenta o disminuye), b) existe información disponible o se puede recolectar con facilidad, c) el indicador es tangible (se puede observar), d) la tarea de recolección está al alcance de la dirección del proyecto/política y no requiere expertos para su análisis, y e) el indicador es lo bastante representativo. ILPES suma un sexto criterio que es f) el indicador es independiente del medio que se usa para alcanzar un resultado.
- iii. Asignar puntuación. Cada criterio vale 1 punto, quedando cada indicador puntuado entre 0 y 6.
- iv. Seleccionar aquellos indicadores que por nivel de la MML tengan puntaje más alto.

Paso 3: Evaluación de indicadores.

Verificar que los indicadores seleccionados han sido correctamente especificados siguiendo los siguientes criterios:

- i. Los indicadores de Propósito no sean un resumen de los Componentes.
- ii. Los indicadores de Propósito midan lo que es importante.
- iii. Todos los indicadores estén especificados en términos de cantidad, calidad y tiempo.
- iv. Los indicadores para cada nivel de objetivo sean diferentes a los indicadores de otros niveles.
- v. El presupuesto sea suficiente para llevar a cabo las actividades identificadas.

Paso 4: Establecer resultados intermedios.

Además de la meta final es útil precisar resultados intermedios que permitan ir viendo resultados de avance a lo largo del programa/política. Dependiendo de la naturaleza del indicador y de su nivel se define la periodicidad con que se evaluará y lo que se espera en ese momento. En general a nivel de actividades y componentes de la MML los indicadores se evalúan en intervalos de máximo un año, mientras que a nivel de propósito y fin se hace anualmente o en intervalos mayores.

E. Propuesta de una sistematización de línea de base a partir de los objetivos estratégicos preliminares.

En el penúltimo apartado del anexo 10 contienen el desarrollo en detalle de la propuesta, describiendo los tipos de indicadores seleccionados. Así mismo se presenta una matriz tipo (ver abajo) para destacar los aspectos necesarios a levantar cuando estos indicadores se definan en la PNRSJ propiamente.

Tabla 2. Matriz de sistematización de indicadores de línea base de objetivos estratégicos

Objetivos Estratégico	Indicador	Periodo de referencia para línea base	Metodología (método de obtención o fórmula de cálculo)	Fuente	Responsable
Propiciar la reducción de la reincidencia delictual, el abandono temprano de la trayectoria delictual y el desescalamiento de la conducta a partir de la generación e implementación de programas basados en la evidencia prácticas efectivas validadas.	-Tasa de reincidencia delictual general y acumulada. -Tasa de progresión de la severidad. -Tasa de frecuencia de la reincidencia. -Promedio de edad de abandono de la trayectoria delictiva.	Promedios del periodo 2017-2020.	Ver definiciones de las tasas en Unidad de Estudios SENAME, 2015.		
Diseñar mecanismos para la generación de programas y prácticas efectivas sustentadas en la evidencia nacional y comparada.	-% de programas implementados que cumplen con estándar de PPBE ³ .	Evaluación inicial una vez contruidos los estándares.			
Desarrollar una estrategia de monitoreo y evaluación de resultados e impacto de programas y prácticas del MIE.	-Existencia de una estrategia de monitoreo y evaluación de resultados e impacto del MIE.	Respecto del primer plan de acción.			
Generar una oferta intersectorial de calidad, oportuna, especializada y que priorice a los y las adolescentes del sistema penal juvenil con plena garantía de sus de DDHH.	-% de demanda de servicios cubierta por la oferta intersectorial. -% de programas nivelados al estándar final que establece el CEA ⁴ . -Tiempo promedio que tarda en otorgarse un servicio de oferta especializada. -% de adolescentes que reciben atención post sanción. -Tasa de adolescentes cumpliendo sanción en medio privado de libertad. -Tiempo promedio de la privación de la libertad de adolescentes cumpliendo sanción privativa de libertad.	-Estudio de demanda actual. -% inicial luego de primera evaluación de cumplimiento de estándares. -Promedio del periodo 2017-2021.			
Instalar orgánicas y capacidades para monitorear y evaluar el pleno respeto de los DDHH, privacidad, autonomía, integridad y vida de los y las	-% de servicios y dependencias regionales del sistema de ejecución penal actual con unidades especializadas para el seguimiento y evaluación de la garantía de DDHH, privacidad, autonomía e integridad. -Tasa de adolescentes bajo custodia del estado u organismos colaboradores fallecidos.	Existentes a la fecha.			

³ Dentro del Consejo de Estándares y Acreditación debe desarrollarse e implementarse una matriz operativizada de cumplimiento mínimo para ser denominada una política pública basada en la evidencia.

⁴ Si bien la aplicación de los estándares se propone de modo gradual, es necesario hacer seguimiento a que este sea un proceso incremental orientado hacia el nivel de calidad, oportunidad y especialización último que el CEA defina.

adolescentes en todas las etapas del proceso de ejecución penal, considerando las necesidades especiales según el tipo de medio y sanción.	-% de centros de la oferta intersectorial fiscalizados.	-Durante primer año de vigencia.			
Construir modelo de capacitación continua del personal del sistema en materia de DDHH, privacidad, autonomía e integridad de los y las adolescentes infractoras de ley.	-% de funcionarios del sistema de ejecución penal actualmente capacitados en materia de DDHH privacidad, autonomía e integridad de NNA infractores de ley.	Capacitados a la fecha.			
Diseñar una estrategia de acceso a la justicia y protección de derecho que incluyan mecanismos de petición y/o reclamo.	-Existencia de un reglamento de derecho a reclamación. -% de adolescentes usuarios/as en conocimiento del reglamento de derecho a reclamación. -Tasa de usuarios/as que acceden a los servicios de patrocinio jurídico gratuito, del total atendido. -% de centros de cumplimiento de sanción y/o oferta intersectorial que tienen instalado un sistema para atender quejas.	-Promedio del periodo 2017-2021.			
Desarrollar estrategias participativas que incluyan a operadores/as del sistema como a los y las adolescentes usuarias y sus entornos de soporte, tanto para la formulación como la evaluación de programas de RSJ.	-Tasa de adolescentes usuarios/as encuestados que evalúan positivamente su experiencia en el sistema de RSJ. -Tasa de operadores/as del sistema encuestados que evalúan positivamente el funcionamiento del sistema de RSJ. -Porcentaje de adolescentes privados de libertad visitados por padres, tutores o familiares adultos, o que han visitado a esas personas, en x tiempo.				

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Unidad de Estudios SENAME 2015 y ONU-UNICEF 2008.

F. Propuesta de línea de base de aspectos de coordinación intersectorial.

Finalmente, el anexo 10 desarrolla una propuesta base, especialmente pensada en el marco de los desafíos de la coordinación intersectorial, para el cual se ha asociado un objetivo específico en este sentido.

Tabla 3: Matriz de sistematización de indicadores de línea base de articulación intersectorial e institucional

Objetivos Estratégico	Indicador	Periodo referencia de línea base para	Metodología (método de obtención o fórmula de cálculo)	Fuente	Responsable
Instalar el modelo de intervención integral, que coordine y alinee con la misión	-% de funcionarios/as internos y de la red intersectorial que conocen los principios, misión y objetivos	-Periodo de vacancia			

y visión de la política a todos sus actores.	estratégicos de la política. -% de funcionarios/as internos y de la red intersectorial que concuerdan con la definición de principios, misión y objetivos estratégicos de la política. -% de funcionarios/as internos y de la red intersectorial que conoce el MIE. -% de funcionarios/as internos y de la red intersectorial que adhiere y ocupa en su práctica cotidiana el MIE. -% de funcionarios/as internos y de la red intersectorial que adhiere y ocupa en su práctica cotidiana el EUE.	-Primer año de implementación			
--	--	-------------------------------	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

(IV) Consejo Nacional de reinserción y política nacional

*Ver Anexo 11 para información en detalle.

A. Objetivos estratégicos de la política

El siguiente apartado resume la metodología y propuestas realizadas entorno a la formulación de la política Nacional de Reinserción Social Juvenil (PNRSJ), la que se encuentra completamente desarrollada en el anexo 11.

i. Metodología taller construcción de metas y objetivos.

En términos generales el taller fue una propuesta de co-construcción entre el equipo MINJUDH y el Consorcio enfocada en desarrollar una propuesta de objetivos estratégicos para la política. Para ello, fue necesario desarrollar y consensuar otros elementos previos como los principios y valores, la misión y la visión, así como completar el análisis situacional para comprender sus áreas de trabajo estratégicas. El taller se realizó en dos medias jornadas y contó con la participación de profesionales y jefaturas del MINJUDH pertenecientes a la División de Reinserción Social, al Departamento de Reinserción Social Juvenil de dicha división, así como también de expertos representantes de todas las organizaciones que son parte del consorcio de la presente licitación (CIDENI, Justicia y Sociedad UC y Fundación Paz Ciudadana).

El taller se basó principalmente en la técnica DRAFPO, una versión adaptada del análisis FODA, y se estructuró resumidamente en tres partes. El detalle de la propuesta metodológica se puede encontrar en el anexo 11:

1. Primera parte: Contexto, principios, valores y misión

Esta primera parte del taller se consensuaron y validaron los principios y valores de la política. Para luego a la luz de estos últimos trabajar sobre una definición de la misión de esta.

2. Segunda parte: Análisis DRAFPO

Una vez definidos y consensuados los principios, valores y misión de la Política. Se pasó a la segunda parte del taller en la que se identificaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, así como también resistencias y potencialidades encontradas para su implementación, mediante la técnica DRAFPO (CIMAS 2009).

Una vez completada la matriz DRAFPO se continuó con un análisis cruzado de sus componentes para el desarrollo de áreas estratégicas de la política.

3. Tercera parte: Fines y objetivos estratégicos

El último paso de taller se desarrolló sobre la base de las cuatro áreas de estrategias definidas por medio del análisis cruzado de la matriz DRAFPO, y tuvo por objeto la definición de las metas o fines de la política, así como la priorización y formulación de los objetivos estratégicos para la propuesta de Política Nacional.

ii. Principios, enfoques, misión y visión.

La propuesta consensuada de principios de la PNRSJ se compone de los siguientes cinco elementos:

Ilustración 1. Propuesta de Principios para la PNSRJ

Intervención Mínima, Subsidiaria y Garantista

El sistema de justicia penal juvenil es un sistema de última ratio, que deberá buscar intervenir de la manera más mínima que le sea posible, y cuando actúe, deberá poner énfasis en la reparación y privilegiando los términos anticipados.

Centralidad de Sujeto

La política se construye entorno al sujeto, su contexto (soporte, comunidad y/o familia), derechos y necesidades. Se entiende que todo adolescente goza de los derechos reconocidos en la Constitución Política de la República, en la Convención, en los Tratados internacionales ratificados por Chile y otras leyes. Esto quiere decir que debe considerarse el interés superior del/la adolescente, su participación y derecho a ser oído, en condiciones de igualdad y sin discriminación, y el resguardo del adecuado tratamiento de los datos personales cifrándose al deber de reserva y confidencialidad. A través del respeto irrestricto a sus DDHH.

Especialización

El Sistema de Reinserción Social Juvenil deberá garantizar que en la ejecución de las sanciones y medidas dispuestas en la ley N°20.084 se cumpla con la especialización que la diferencia del régimen previsto en la ley penal común, disponiendo de una oferta de calidad y basada en la evidencia.

Coordinación Pública

El Sistema de Reinserción Social Juvenil propenderá a la unidad de la acción estatal y a la integralidad de la atención a través de la Intersectorialidad, buscando generar procesos innovadores a objeto de ampliar y mejorar la calidad de los programas y prácticas.

Gobernanza

Con el fin de establecer procesos cooperativos y que proporcionen legitimidad, el Sistema de Reinserción Social Juvenil deberá, dentro de los marcos establecidos por la ley, generar los acuerdos entre los distintos actores del sistema, con una participación incidente pública y privada, tanto de la sociedad civil como de las/los propias/os usuarias/os

Fuente: elaboración propia.

Estos principios constituyen ejes rectores éticos-morales de todo el actuar al alero de la PNSRJ, y se operativizan mediante la priorización y valores que estos establecen, así como mediante la aplicación de los siguientes enfoques:

Ilustración 2. Enfoques que regirán la PNSRJ



Fuente: Departamento de Reinserción Social Juvenil, 2021.

Tal como se desarrolla en detalle en el anexo 11, para formular una misión existen tres componentes base. Primero es claridad sobre qué es lo que quiere hacer en la práctica, luego el marco de principios y valores bajo el cual se actuará, y, en tercer lugar, la fundamentación de porque se quiere hacer aquello. Con esto en consideración, se trabajó en el taller respondiendo conjuntamente a tres preguntas:

- ¿Qué es lo que la política busca directamente realizar?
- ¿Cómo quiere realizar esto la política?
- ¿Para qué o con que finalidad quiere hacer esto la política?

De las respuestas obtenidas a estas preguntas, se llegó a la siguiente propuesta de misión para la PNRSJ:

- *Orientar y normar las acciones del sistema de RSJ a través de la coordinación pública, la acción integral y especializada, dando garantía de resguardo de la dignidad, con pleno respeto de los derechos humano y la identidad, en pos de favorecer el comportamiento legal de los y las adolescentes, para evitar la comisión de nuevos delitos, y con el fin de contribuir a la integración social y desarrollo de los y las adolescentes.*

Por otro lado, la visión si bien ligada a la misión no es lo mismo. Esta se entiende como el estado futuro deseado (Jhonson y Acholes, 2001) o como la ruta para un futuro planificado (Quigley, 1993). Junto con la misión, son el eje rector de la estrategia, así como el núcleo de su cultura organizacional (Martos Calpena, 2009).

La visión no fue formulada dentro del taller, pero a partir de la conversación entablada a propósito de los principios y la misión, se hace la siguiente propuesta:

- *Ser un sistema de RSJ reconocido por su actuar integral y especializado, que contribuye eficazmente y con pleno respeto de la dignidad, derechos humanos e identidad de los y las adolescentes, a evitar la comisión de nuevos delitos, a favorecer el comportamiento legal y la integración social.*

iii. Áreas de trabajo estratégicas.

Para identificar las áreas estratégicas a las que debe dirigirse la PNRSJ, se realizó durante el taller una versión adaptada de la técnica FODA, llamada DRAFPO (para más detalles ver anexo 11).

En términos prácticos la técnica se aplicó utilizando una matriz con los seis cuadros, y yendo desde la perspectiva interna a la externa se completó la matriz mediante preguntas guiadas. Se construyeron previamente tres sets de preguntas, uno para el medio interno, otro para el intermedio y uno para el externo. Con estas se fue identificando los aspectos positivos y negativos según correspondía a cada categoría. Las preguntas usadas se presentan en el anexo antes mencionado.

Tabla 4. Análisis DRAFO

Interno (+ control)	FORTALEZAS: Modelo de intervención especializado desarrollado que permite objetivar y uniformar la intervención. Desarrollo del expediente único de ejecución (EUE). Existencia de un liderazgo institucional claro para el proceso de cambio (ley establece liderazgo claro). Voluntad e inversión en el diagnóstico y diseño que posibilita que esta se desarrolle dentro y bajo la dirección del Ministerio. Presencia de una línea base e información necesaria para mejorar centros y oferta. Tener un estudio de carga y demanda con información a nivel comunal que permite detectar las debilidades crónicas del sistema. Contar con análisis de brechas (OCAS). Nuevo sistema de compras públicas podría dar mayor agilidad. Nueva organización de los servicios a la luz de un diseño de estándares y proceso de acreditación.	DEBILIDADES: Poca experiencia aplicando el modelo de intervención especializado (MIE). Cultura organizacional que tiende a la inercia (i.e. que a pesar del cambio de política las cosas se sigan haciendo igual en la práctica). Falta de capacidades de seguimiento y supervisión sobre la correcta ejecución del MIE. Cambios políticos que cambian el liderazgo del Ministerio. Existencia de una estructura débil en el medio de privación de libertad. Despliegue territorial aun es deficiente. Incertidumbre financiera para la provisión de servicios. Aún hay deficiencias en el diagnóstico particularmente sobre la oferta intersectorial de drogas y salud mental. Falta claridad del camino o tránsito para este cambio. Interoperabilidad del EUE.
Alianzas	POTENCIALIDADES: La estructura en 3 niveles de articulación vertical del proyecto de ley establece y da obligatoriedad a alianzas importantes (Comisión). Alianzas establecidas con actores de la sociedad civil como centros de estudios y organismos internacionales ayuda a crear legitimidad que a su vez ayuda a dar continuidad al trabajo realizado aun cuando pueda haber cambio de autoridad. Existencia de alianzas con actores del parlamento (i.e. bancadas o parlamentarios). Cambios relativos a la articulación territorial (cambio de alcaldes/as y gobernadores/as) abre nuevas opciones de alianzas y colaboración. Existencia de CISC para el resguardo de los DDHH en centros privativos de libertad.	RESISTENCIAS: Actores pueden participar por obligación, pero sin cambiar su estrategia de contribución desde una perspectiva especializada. Actores de la red interinstitucional de no ser incluidos y potenciados pueden continuar en la lógica de no dar la prioridad a la población de adolescentes infractores. Alianzas con actores externos puede generar complejidades Cambio relativos a la articulación territorial (cambio de alcaldes/as y gobernadores/as) genera incertidumbre. Se requiere oferta del medio libre y no hay certeza de que estén en las condiciones de cumplir con los nuevos estándares. Puede haber dificultades en la adopción del EUE (funcionamiento interoperable). No están señaladas en la ley los otros Ministerios que conformarán el Consejo Nacional de forma de vincular y dar obligatoriedad a su participación a este nivel de la política.

Externo (- control)	OPORTUNIDADES: Escenario de cambio actual (e.j. proceso constituyente) podría pensarse en procesos alineados con los principios de la política. La gradualidad y tiempo de la implementación permite hacer un seguimiento, generando aprendizajes que retroalimenten el proceso. El contexto actual de alto interés público en esta materia fomenta la rendición de cuentas de las autoridades y que por esto mismo las autoridades tomen una responsabilidad más cercana → si es necesaria considerar la ambivalencia en el interés público de la infancia que no necesariamente prioriza a los y las jóvenes infractoras. En la agenda pública los niños y niñas siguen siendo prioridad (aunque sea solo a nivel discursivo). → Misma observación del punto anterior. Existencia de la figura de la defensoría de la niñez. Existencia de amplia normativa nacional e internacional (convenciones suscritas) que den sustento a la política.	AMENAZAS: Que con cambios importantes que hoy se viven (e.j. cambio constitucional) la política quede al corto tiempo desactualizada. La pandemia trastoca las formas y dinámicas de trabajo de los equipos y del sistema, generando la necesidad de adaptarse a nuevas modalidades no presenciales y los desafíos que eso trae. El sistema requiere gestionar recursos que van más allá de su control. Falta de competencia profesional en los distintos roles que demanda el servicio que no están necesariamente cubiertos en la formación universitaria. Inercia de la cultura de trabajo de los operadores/as. Materializar el cambio de política de forma descentralizada con actores que no están bajo el control del ministerio y el servicio. Cambios de ciclo político (e.j. elecciones presidenciales) pueden cambiar las prioridades de la agenda pública.
---------------------	---	---

Fuente: Elaboración propia.

Derivado de este trabajo se relleno la matriz y con esta se prosiguió a realizar un análisis cruzado que buscaba ver las correlaciones de las fortalezas internas con potencialidades y oportunidades externas, así como de las primeras como medios para mitigar resistencias o amenazas. Y, por otro lado, identificar correlatos entre las debilidades, y el cómo hacerse cargo de estas debilidades internas, para poder hacer uso de las potencialidades y oportunidades, y poder evitar o reducir amenazas y resistencias.

El resultado identifica áreas de trabajo estratégicas de cuatro tipos, que se resumen en el cuadro siguiente:

Tabla 5. Cuadro resumen análisis cruzado

Estrategias FPO: Estas son el caso ideal en que las fortalezas internas se usan para hacer uso de las potencialidades en las alianzas u oportunidades externas.	- Potenciar, con un rol de liderazgo institucional claro, así como la aplicación de un modelo uniforme (MIE), las posibles alianzas frente a un nuevo escenario territorial (nuevos/as gobernadores/as y alcaldes/as) - Potenciar rol institucional para desarrollar las alianzas con actores del parlamento y la sociedad civil que permitan dar apoyo, legitimidad y continuidad a la política. - Construir diagnóstico y línea base que permita generar alianzas con la sociedad civil (ej. Centros de estudios) y con los nuevos actores territoriales. - Aprovechar el diagnóstico y línea base, así como los mecanismos de recolección y análisis de información del sistema (MIE, EUE, estrategias de seguimiento y evaluación) para poder poner en la agenda pública la RSJ dentro de un escenario de cambios importantes de agenda (cambio constitucional, elecciones presidenciales, etc.). - Desarrollar mecanismos de rendición de cuentas y articulación vertical del sistema en concordancia con la existencia de un sistema de estándares y acreditación y de la obligación del resguardo de los DDHH. - Potenciar todos los mecanismos de seguimiento y evaluación que permitan aprovechar la gradualidad de la implementación para generar aprendizaje continuo del proceso.
Estrategias FRA: Se plantean	- Potenciar la adherencia activa al modelo de intervención y priorizando la atención especializada de

las fortalezas internas para reducir resistencias en las alianzas o el impacto de amenazas externas.	jóvenes infractores/as de ley para desarrollar un cambio exitoso de política y prevenir la inercia en la cultura organizacional en todos sus niveles e intersecciones. - Desarrollar un sistema de estándares y acreditación incremental que permita adecuar la oferta y organización de los servicios a los nuevos estándares de calidad. - Construir un diagnóstico comprensivo y una línea base rigurosa para mantener la política actualizada frente a un escenario social y político de cambios.
Estrategias DPO: Buscan reducir debilidades internas para poder hacer uso de las potencialidades de las alianzas y oportunidades externas.	- Reducir riesgos de la implementación del MIE para aprovechar las oportunidades de articulación de la red intersectorial. - Generar estrategia de cambio de la cultura organizacional bajo un claro liderazgo de cambio para aumentar legitimidad y adherencia a la PNRSJ (mejorando articulación vertical y horizontal) y hacer frente a la inercia de la cultura organizacional. - Mejorar el despliegue territorial y las debilidades del medio de privación de libertad para generar una articulación territorial más exitosa y con pleno resguardo de los DDHH en la oferta intersectorial.
Estrategias DRA: Se proponen con el fin de evitar resistencias en las alianzas y amenazas externas a través de reducir las debilidades internas.	- Mayor liderazgo y alineación del cambio a nivel interno para reducir las resistencias en los actores del intersector a estos cambios. - Aumentar capacidades de implementación y seguimiento del MIE para mejorar articulación con red intersectorial - Generar condiciones de estabilidad política en torno a la agenda del MINJUDDH para hacer frente a cambios de mando de la cartera.

Fuente: Elaboración propia sobre la base del taller y Rauch et al. 2015.

iv. Fines y objetivos estratégicos.

Finalmente, el último paso del taller se desarrolló sobre la base de las cuatro áreas de estrategias definidas por medio del análisis cruzado de la matriz DRAFPO, y tuvo por objeto la definición de los fines de la política, así como la priorización y formulación de los objetivos estratégicos para la propuesta de Política Nacional.

Para esto se entienden los fines como la “(...) situación que se desea obtener al final del periodo de duración del proyecto, mediante la aplicación de los recursos y realización de actividades previstas” (Cohen y Franco, 1992: 77). Así, el trabajo, como se explica en el anexo 11, consistió en desagregar la misión en sus componentes e identificar los fines que esta misma señala por separado. La conversación del grupo fluyó en torno a 2 preguntas: ¿Tiene la PNRSJ, con su misión, un único fin o varios?, y ¿Cuál o cuáles son esas situaciones futuras deseables?

Hubo consenso que de la misión definida se concluyen dos fines:

1. Fin preventivo que dice relación con evitar la comisión de nuevos delitos, contribuir a la integración a la sociedad y el respeto por las normas⁵.
2. Fin de garantía que dice relación con el pleno respeto de los Derechos Humanos, la identidad y el resguardo de la dignidad de los y las adolescentes.

⁵ Respecto a este fin es necesario tener presente lo que establece la Convención sobre los Derechos del Niño en su artículo 40: “Los Estados Partes reconocen el derecho de todo niño de quien se alegue que ha infringido las leyes penales o a quien se acuse o declare culpable de haber infringido esas leyes a ser tratado de manera acorde con el fomento de su sentido de la dignidad y el valor, **que fortalezca el respeto del niño por los derechos humanos y las libertades fundamentales de terceros** y en la que se tengan en cuenta la edad del niño **y la importancia de promover la reintegración del niño y de que éste asuma una función constructiva en la sociedad**”. (el subrayado es nuestro).

Luego a partir de este ejercicio se conversó sobre los objetivos estratégicos, entendiendo a estos últimos como *“los fines o metas desarrollados a nivel estratégico y que la organización pretende lograr en un periodo determinado de tiempo”* (Rocancio, 2018: s/p). En este sentido, se trabajó sobre los dos fines mencionados anteriormente con la idea de desarrollar metas desde un punto de vista estratégico que permita tener un parámetro temporal de seguimiento y monitoreo de la implementación de la nueva política.

Tabla 6. Discusión y propuesta de formulación de objetivos estratégicos para la PNRSJ

Fin de Prevención	
- Generación de programas basados en la evidencia y validación de prácticas efectivas que propendan a reducir la reincidencia delictual y a generar un modelo de reducción de daños, esto es, contribuir al abandono temprano, retraso de la trayectoria delictual y el desescalamiento de la conducta delictiva. - Que la oferta intersectorial integre de manera efectiva a las diferentes instituciones y servicios que se encuentran involucrados en la política. Esta integración debe orientar y articular la política de modo que la oferta sea adecuada, prioritaria, especializada y oportuna. - Consolidar el modelo de intervención especializado mediante la adherencia de los intersectores respecto a los fines de la política mediante la consolidación de lineamientos homogéneos y la consolidación de prácticas efectivas. - Que el EUE contribuya de manera efectiva a la obtención de un sistema de información que sea un insumo idóneo para registrar, monitorear y evaluar la política.	1. Propiciar la reducción de la reincidencia delictual y el abandono temprano de la trayectoria delictual y desescalamiento a partir de la generación e implementación de programas basados en la evidencia prácticas efectivas validadas. 2. Diseñar mecanismos para la generación de programas y prácticas efectivas sustentadas en la evidencia nacional y comparada. 3. Desarrollar una estrategia de monitoreo y evaluación de resultados e impacto de programas y prácticas del MIE. 4. Generar una oferta intersectorial de calidad, oportuna, especializada y que priorice a los y las adolescentes del sistema penal juvenil. 5. Instalar un modelo de intervención integral, que coordine y alinee con la misión y visión de la política a todos sus actores.
Fin de Garantías	
- Respeto a los DDHH de las y los adolescentes en la etapa de ejecución penal, en particular, en el ámbito de las medidas privativas de libertad, y, especialmente, el respeto por la privacidad, la autonomía, la integridad y la vida. - Respeto por el debido proceso y las garantías jurisdiccionales durante el proceso penal. En especial, la existencia de mecanismos efectivos de acceso a la justicia y protección de derecho en el ámbito de la etapa de ejecución, como, por ejemplo, la existencia de mecanismos de petición o reclamo. - El sistema no sólo debe apuntar al cumplimiento legal respecto al trato de las y los adolescentes, sino que debe propender a generar una mayor percepción de legitimidad mediante un trato digno que considere un genuino interés por las necesidades de las y los adolescentes.	6. Instalar orgánicas y capacidades para monitorear y evaluar el pleno respeto de los DDHH, privacidad, autonomía, integridad y vida de los y las adolescentes en todas las etapas del proceso de ejecución penal, considerando las necesidades especiales según el tipo de medio y sanción. 7. Construir modelo de capacitación continua del personal del sistema en materia de DDHH, privacidad, autonomía e integridad de los y las adolescentes infractoras de ley. 8. Diseñar una estrategia de acceso a la justicia y protección de derecho que incluyan mecanismos de petición y/o reclamo. 9. Desarrollar estrategias participativas que incluyan a operadores/as del sistema como a los y las adolescentes beneficiarias y sus entornos de soporte, tanto para la formulación como la evaluación de programas de RSJ.

Fuente: elaboración propia.

B. Articulación entre órganos intersectoriales

En la segunda mitad del anexo 11 se desarrolla una sistematización de experiencias similares de articulación intersectorial y buenas prácticas que de estas se pueden obtener.

i. Articulaciones similares de despliegue de política pública en otros servicios del Estado.

En el presente acápite se pondrá el foco en la experiencia de otras políticas públicas de naturaleza intersectorial, en la medida que una de las principales apuestas y desafíos del PLSNRSJ están en este ámbito.

La literatura nacional en general se ha centrado en recoger dos ejemplos de políticas intersectoriales implementados en el presente siglo: El subsistema Chile Crece Contigo y el programa Chile Solidario.

Chile Crece Contigo

Un ejemplo paradigmático fue la implementación en el año 2007 del subsistema Chile Crece Contigo (en adelante ChCC). ChCC se define como un “sistema integral, intersectorial y de componentes múltiples de política pública, que tiene como objetivo ayudar a todos los niños a alcanzar su máximo potencial de desarrollo, independientemente de su situación socioeconómica” (Torres et al., 2017, p. 4).

Tres Ministerios claves se encuentran involucrados en la administración de ChCC y/o su implementación: Salud, Educación y el Ministerio de Desarrollo Social y Familia (en adelante MIDESOF). Este último, es responsable de la coordinación y gestión del sistema en los niveles nacional, regional y comunal.

En general las evaluaciones, incluidas varias de impacto del subsistema, han demostrado efectos positivos en desarrollo infantil, tanto general como específicamente en el área de desarrollo social (Universidad Católica, 2013). Sin perjuicio de lo anterior, estudios acerca del modelo de gestión de la intersectorialidad del ChCC sólo hay uno, desarrollado por Cunill-Grau et al. (2013), el cual se enfocó en analizar la naturaleza intersectorial del subsistema, y reveló problemas importantes a nivel de su despliegue que resultan atinentes de mencionar.

- Ausencia de una identidad común, un discurso y lenguaje común.
- Problemas de aceptación y uso de este Sistema de Registro, Derivación y Monitoreo.
- Percepciones variaban ostensiblemente cuando se pregunta sobre la eficacia de las diferentes instancias después del período de su instalación. Se observó consenso respecto de que las instancias intersectoriales en el nivel nacional y en el regional, así como las intergubernamentales en general no operaban.

De conformidad con los hallazgos, existiría una intersectorialidad de baja intensidad en el diseño e implementación del ChCC. Dicha baja intensidad, se manifiesta cuando hay inclusividad en el diseño, pero no mancomunidad en la ejecución o viceversa.

Programa Chile Solidario

Chile Solidario se define como un sistema de protección social, en tanto articula el acceso de los participantes a un numeroso conjunto de programas y beneficios sociales que están adscritos a diversos ministerios y agencias públicas y que, en su mayoría, se encontraban funcionando con anterioridad a esta política.

Los resultados a ese programa son mixtos y se pueden observar con mayor detención en la segunda parte del anexo 11. En términos abreviados, destacamos los siguientes:

- Hay evidencia de que Chile Solidario logró vincular a las familias participantes a la oferta de programas sociales, aun cuando hay dudas si los avances son fruto exclusivo del programa.
- Se registraron avances en el fortalecimiento de disposiciones y actitudes que convierten a los participantes en sujetos de su propio desarrollo. Sin embargo, no hay evidencia sólida en las evaluaciones de impacto respecto a que Chile Solidario haya contribuido a aumentar los niveles promedios de empleo e ingresos de los participantes.
- Definición poco clara de los roles que le tocaría ocupar a cada uno de los componentes de la red, así como una falta de coordinación entre los distintos niveles del sistema Chile Solidario (nacional, regional, local).
- Problemas a nivel de los flujos de información y en la interpretación de los lineamientos y objetivos del programa. En muchos casos, la información se manejaba de forma compartimentada.
- Problemas de gestión derivados de la dificultad de coordinación entre el Ministerio de Planificación y las Unidades de Intervención Familiar en los municipios, a efectos de articular una oferta adecuada a las características de la demanda en cada una de las dimensiones y territorios (Larrañaga et al., 2014).

ii. Sistematización de buenas prácticas de coordinación interinstitucional.

Como se explica en el anexo 11, en el sector justicia, no se conocen experiencias como las exploradas en la sección anterior tendientes a generar o plasmar una política intersectorial. Sin embargo, si se conoce de la existencia de algunas prácticas de coordinación interinstitucional, que pueden ser pertinentes de considerar. En particular, se analizan en el anexo, dos buenas prácticas de coordinación existentes: la Comisión Permanente de Coordinación del Sistema de Justicia Penal y Mesa de trabajo interinstitucional de los Tribunales de Tratamiento de Drogas (en adelante TTD).

Comisión Permanente de Coordinación del Sistema de Justicia Penal

En el año 2000, cuando comienza la implementación gradual de la reforma procesal penal, se crea la Comisión de Coordinación de la Reforma Procesal Penal destinada a coordinar las labores de implementación de la Reforma Procesal Penal conforme al programa de gradualidad.

Para hacer más eficaz su trabajo, se constituyen una serie de mesas de trabajo operativas, que permiten que los operadores más directos puedan abordar, analizar y hacer propuestas a la comisión. Además, hay otras instancias de coordinación regional. Así, en primer lugar, encontramos las Comisiones Regionales de Coordinación de la Reforma Procesal Penal, que fueron creadas para desarrollar labores de coordinación, seguimiento y evaluación del sistema procesal penal en la región respectiva, así como sugerir propuestas tendientes a mejorar su funcionamiento.

En la evaluación realizada por el CEJA (2017) se destacan algunos aspectos positivos y negativos respecto de la coordinación interinstitucional. En lo positivos destaca:

- Las instancias de coordinación se reconocen por los actores del sistema en general como buenas prácticas, pues funcionan de manera ordinaria y permanente posibilitando consensuar criterios entre las instituciones y formalizar protocolos de actuación conjunta lo que ha generado una gestión eficiente del sistema en su totalidad y las relaciones de trabajo entre algunos de los operadores.
- La conformación de mesas de trabajo temáticas, son evaluadas positivamente en la medida que suponen el abordaje de materias de índole particular que requieren de un trabajo altamente especializado y técnico.

Respecto a las críticas, se señala el citado informe:

- Fallas en la comunicación vertical. Muchos de los operadores directos declaran desconocer estas instancias de coordinación.
- Óptica de trabajo poco sistémica y demasiado tecnocrática, donde no se consideran los efectos que los acuerdos adoptados tendrán sobre cada una de las instituciones afectadas, sus visiones, posiciones e intereses.
- Ausencia de una adecuada y fluida comunicación y coordinación entre las mesas de trabajo que operan a nivel nacional y aquellas que se han implementado a nivel regional. Problemas que se han solucionado eficazmente a nivel local, a veces perviven, como los problemas a abordar en las instancias de coordinación superiores, y de manera inversa, aunque en menor medida, el mismo fenómeno es posible apreciar cuando las soluciones se adoptan a nivel nacional y dichos acuerdos son ignorados a nivel regional o local.

Finalmente, el informe indica que, para poder transformar dichas instancias en oportunidades más eficaces y eficientes, resulta importante generar información empírica contrastable que permita evaluar si las problemáticas detectadas en la operatividad del sistema deben ser solucionadas a través de cambios en el modo de operar en terreno por alguna de las instituciones, por medio de acuerdos entre las instituciones involucradas o a través de soluciones legislativas.

Mesa de trabajo interinstitucional de los Tribunales de Tratamiento de Drogas

Las instancias de coordinación de los **Tribunales de Tratamiento de Drogas (en adelante TTD)** surgieron de manera espontánea a pocos años del primer piloto, pero no fue sino mediante la firma de un convenio interinstitucional suscrito en el año 2012 que dio cuerpo a la coordinación interinstitucional. De esta forma, el artículo 4 del citado convenio reguló la conformación de una Mesa de Trabajo Interinstitucional que permitiera, entre otros aspectos, generar las bases de dicho programa, analizar la normativa actual y realizar estudios a fin de proponer las reformas legales que sean pertinentes.

Los estudios sobre TTD son escasos. Fundación Paz Ciudadana y el Banco Interamericano de Desarrollo desarrollaron una evaluación de impacto y de costo-beneficio de los TTD, dando cuenta de un impacto en la reducción de la reincidencia delictual del grupo de usuarios que participaron entre los años 2009 a 2013, quienes reincidieron cerca de un 30% menos que el grupo de usuarios de similares características que no participaron del programa durante el mismo periodo de tiempo (baja de 8,6 puntos porcentuales sobre un total de 29,6 puntos porcentuales (FPC-BID, 2018). Por su parte, en el año 2011 el Centro de Estudios en Seguridad Ciudadana si bien realizó una

evaluación de procesos y resultados del programa, no abordó la temática de la coordinación interinstitucional. De esta forma, no hay hasta la fecha estudios de implementación de los TTD, que den cuenta de los problemas de coordinación existentes.

iii. Propuestas para la articulación y coordinación efectiva entre Consejo, Comisión y Comités.

Como pudo observarse en los apartados relativos a las articulaciones similares de instancias intersectoriales y de buenas prácticas de coordinación interinstitucional, los desafíos son, sin duda, importantes para avanzar a la generación de una estructura orgánica que cuente con las capacidades y las herramientas necesarias para articular una intersectorialidad de alta intensidad. Como se señaló en el detalle del anexo 11, está presente cuando hay mancomunidad e inclusividad, esto es, cuando la intersectorialidad incluye los procesos de formación y ejecución de la política pública, partir de objetivos compartidos claramente identificados.

Considerando dicho contexto, en el capítulo detallado dentro del anexo 11, se articulan cuatro grandes propuestas. La primera es la de realizar una estrategia de coordinación organizacional que atienda a los desafíos de un servicio que requiere articular en su base un trabajo en red. La segunda es el desarrollo de una propuesta analítica que comprenda tanto los flujos de conocimientos e información horizontales que se establecen a nivel de Comités, Comisión y Consejo, pero que a la vez también responda a los flujos verticales bidireccionales entre base local e instancias nacionales de planificación de la Política. La tercera propuesta es la construcción de un plan de seguimiento y monitoreo de las funciones de las tres instancias interinstitucionales acorde a lo menos a las exigencias de la Ley.

Además, se desarrolla una propuesta metodológica base y necesaria para la implementación de estas propuestas en tanto bajada práctica de la ley en materia de la articulación. Esto es una herramienta participativa conocida como mapeo de actores.

Estrategia de coordinación organizacional:

Las capacidades de coordinación en la administración pública son un elemento trascendente para los desafíos de los Estados modernos y más aún frente a problemas complejos y multidimensionales como los es la criminalidad y reinserción juvenil.

El complejo esquema institucional deriva de la necesidad para abordar el problema tanto de cooperación intersectorial como de gobernanza a múltiples niveles. Estas son sin duda dos características esenciales dentro del nuevo Servicio, pero que requieren mayores definiciones y esfuerzos que el sólo proyecto de ley y mecanismos regulatorios.

De cara a la implementación del SNRSJ, sin embargo, destacan los desafíos que tiene que ver con la articulación en red a nivel regional, y su coexistencia con la articulación vertical que formalmente el proyecto de ley establece. Estos tipos de orgánicas tienen desafíos diferentes y por ende también requieren de distintos modos de coordinación y de liderazgo.

El tener una forma u otra de coordinación, y así mismo, establecer un modo u otro de liderazgo no es una simple cuestión de declaración, sino que responde a la selección de un conjunto de mecanismos e instrumentos que es lo que Magro et al. Denomina el *“mix de coordinación”* (2014, p. 384).

A partir del contenido del proyecto de ley, se puede inferir una mezcla de tipos de coordinación entre jerárquico y horizontal. Una que tiene que ver con la estructura orgánica general de la administración del Estado y la responsabilidad política y administrativa de sus decisiones que es más bien vertical. Y, otra que se encuentra en la conformación de las tres instancias interinstitucionales, particularmente relevante para el nivel de los Comités Regionales, donde se establecerá un trabajo en intersectorial en red.

En el siguiente cuadro, se describe los tipos de coordinación observados en el anexo 11 y sus limitaciones, para luego resumir algunos mecanismos prácticos con que hacer frente a dichas limitaciones.

Tabla 7. Resumen de tipos de Coordinación y mecanismos para su aplicación al nuevo Sistema de Justicia Juvenil.

Tipo de Coordinación	Coordinación Jerárquica	Coordinación Horizontal Negativa	Coordinación Horizontal Positiva
Características	Decisiones son tomadas por oficiales en posición de liderazgo. Uso de racionalidad utilitaria (maximizar el beneficio colectivo).	Toma de decisiones entre agencias de un mismo nivel jerárquico, desarrollo de políticas o iniciativas se sitúa dentro de una unidad especializada con instancias limitadas de participación de otras unidades o agencias del Estado.	Toma de decisiones entre agencias de un mismo nivel jerárquico, mecanismo común de coordinación y liderazgo en orgánicas de tipo red
Limitaciones	Su racionalidad suele no considerar como se distribuyen los costos y beneficios de dichas decisiones. -Motivaciones individuales puede llevar a excesiva discrecionalidad y/o abusos del poder. -Falta de capacidad o sesgos para analizar toda la información relevante	Sirve para sortear los problemas graves de intereses competitivos o contradictorios reduciendo la complejidad del trabajo del ejecutivo, pero suele tener perspectivas estrechas que tiende a: -Mínimo común denominador - <i>Status quo</i> -Sesgos de especialización	Limitaciones emergen de su propia alta complejidad orgánica y responsabilidad difusa: -No hay clara definición de roles y compromisos -Falta de alineación en el trabajo -Intercambio se centra en el conflicto de intereses
Mecanismos y/o herramientas	-Limitar el poder discrecional: Establecimiento de equipos de trabajo en las secretarías con responsabilidades colectivas. -Constituir equipos de trabajo diversos. -Definir de forma clara las competencias y atribuciones: A que instancia, de qué nivel, le compete que temas y decisiones. - Dar carácter de vinculante a las decisiones de las instancias interministeriales e intersectoriales de cada nivel tanto en materia de planificación como de presupuesto. -Limitar la toma de decisiones sobre temas locales a nivel superiores:	Es un tipo de coordinación del que se puede hacer uso para algunas tareas, pero por definición no es la más pertinente para políticas que establecen cambios importantes. Este tipo de coordinación no es algo preponderante en el esquema de la ley propuesta, no obstante, dado su recurrencia y practicidad, es algo que habría que evitar una vez instalada la Política Nacional y el sistema nuevo.	-Proveer de espacio de “intercambio abierto de ideas” siguiendo un modelo de “resolución conjunta de problemas”: Democratizar convocatoria y agenda de las reuniones de los Comités y Comisión -Intercambio de ideas en base a la “argumentación” y no de la “negociación orientada a la posición”: Unidades de estudio en direcciones regionales. -Establecer mecanismos de planificación estratégica: Planes de Acción y Planes Intersectoriales contruidos participativamente y con estrategia de monitoreo y evaluación de su impacto -Definición clara de roles

	Regulación sobre funciones. -Establecer y reforzar instancias y mecanismos de coordinación horizontal positiva: Ver tercera columna.		
--	---	--	--

Fuente: Elaboración propia

Propuesta Analítica:

Tal como se expresa en el apartado de capacidades analíticas del anexo 11, la capacidad analítica de la política *“refiere a la investigación que el gobierno ejecutivo produce o accede (...) con el fin de entender, pronostica, y anticipar la opinión pública, las necesidades de sus usuarios, las acciones potenciales del sector privado, y los impactos de la política”* (Lodge y Wegrich, 2014, p. 89). La capacidad analítica de la administración es como se institucionalizan las capacidades para lograr lo anterior.

Estas capacidades son recogidas en términos generales por el proyecto de ley en su artículo 9 cuando invoca el *“Principio de Innovación”*, donde establece que *“el Servicio buscará integrar de manera permanente tanto la innovación que provenga de su propio ejercicio, como de la iniciativa pública o privada”*. Pero también de manera más orgánica cuando se señala dentro del Servicio Nacional una Sub Dirección Técnica a la cual se le asignan las responsabilidades de *“Generar estudios y evaluaciones de sus programas, considerando la realidad regional o local, así como la descripción de la población objeto de su atención”* y la de *“Diseñar, implementar y administrar un Sistema de Información relativo al funcionamiento general de las medidas y sanciones establecidas en la ley N° 20.084, de conformidad a lo establecido en los artículos 31 y siguientes de esta ley”*.

Sin embargo, según lo visto en el anexo antes mencionado, vemos menos definiciones con respecto a cómo se traslada esta información, quienes son los actores creadores, administradores y usuarios de esta información, y cómo se gestionará los estándares de esta. En este sentido se destacan cuatro áreas de desafíos y sus respectivas propuestas.

Tabla 8. Resumen de desafíos y propuesta para desarrollar las capacidades analíticas.

Desafío de capacidad analítica detectada	Propuesta
Falta de capacidades para el levantamiento y administración de información a nivel local: Si bien la ley estipula informes como los de seguimiento regional, y existe adecuación de los planes a las necesidades locales, no considera instancias con capacidades para levantar y analizar evidencias que sustenten esto a nivel regional.	-Avanzar en el trabajo que el MJDDHH está realizando en cuanto a la creación de unidades de estudio por cada dirección regional a modo de tener las capacidades analíticas mínimas que el nuevo sistema requiere a este nivel.
Necesidad de articular red local intersectorial: Supone la identificación de los actores claves como elemento esencial para la formulación e implementación de una política.	-Usar instancias participativas del mapeo de actores para poder entender las necesidades, flujos y actores dentro de los flujos informativos y comunicacionales en cada región.
Carencias en la definición de los estándares del Consejo de Estándares y Acreditación: Se ve problemática la inclusión de dos líneas de trabajo distintivas en este mismo Consejo como son los estándares propiamente tal y la acreditación.	-Regular por medio de decreto, u otro instrumento normativo, para que exista en su conformación orgánica líneas diferenciadas de trabajo, con equipo y capacidades propias.
Rol de otros sectores públicos y actores privados: A nivel de principios, se establece que el Servicio debe propiciar la innovación que pueda provenir de estos sectores, y establece también la obligatoriedad en la	-Mapeo de actores para identificar, involucrar y definir roles de estos actores que sean pertinentes a sus intereses y capacidades.

entrega de información de estos últimos hacia el Servicio, pero esto se acota más bien a los registros de atención de los y las jóvenes atendidas por el sistema, sin definir cuál sería su rol dentro de la red de trabajo intersectorial a nivel regional.	
No hay desarrollo sobre el flujo comunicacional ni gestión de la información para la articulación: Por fuera de lo establecido respecto de los flujos y mecanismos para la supervisión de la ejecución de medidas y sanciones, no hay nada más definido en la ley para permitir la articulación de los diferentes niveles y con la oferta intersectorial.	-Desarrollar una propuesta de flujo comunicacional interna, que permita, por un lado, articular la Comisión Coordinadora y los Comités Regionales (comunicación descendente), y, por otro lado, mover la información desde los contextos locales a estas instancias superiores (comunicación ascendente). Para ello se recomienda adquirir capacidades dentro del ministerio con especialización en la creación de estrategias comunicacionales internas. -Establecer de manera diferenciada los canales y accesos para determinados tipos de informaciones (comunicación interna, los diversos registros, gobierno transparente, etc.). -Desarrollar herramientas de evaluación de riesgo en la gestión de la información.

Fuente: Elaboración propia.

Plan de Seguimiento y Monitoreo de Funciones:

En esta sección del anexo 11, se presenta una herramienta para hacer seguimientos al cumplimiento de las funciones que el Proyecto de Ley establece para cada una de las tres instancias relevadas en materia de coordinación y articulación. Esto es diferente a lo que sería una estrategia de monitoreo y evaluación de las metas sustantivas de la Política, la que está aún pendiente por desarrollarse.

La propuesta se construye sobre la base de la Gestión por Resultados (UN-Habitat, 2017), y se propone sea completado durante una jornada tipo workshop con el equipo ministerial.

A modo explicativo de su lógica, este pretende organizar desde cada una de las funciones asignadas en la ley (segunda columna), ir definiendo indicadores para medir su desempeño, mecanismos para levantar la información de cada indicador, definición de quien o quienes son responsables de levantar dicha información, la periodicidad con que dicho trabajo se debe llevar a cabo, y la meta contra la cual se debe ir monitoreando dicho indicador.

Tabla 9. Extracto de propuesta de Monitoreo y Seguimiento de Funciones (versión completa en anexo 11)

Instancia	Función(es) establecida(s) en la Ley	Indicadores observables	Mecanismos de levantamiento	Responsabilidad	Frecuencia	Meta
Consejo						
Comisión						
Comités						

Fuente: Elaboración propia.

Mapeo de Actores:

A través del contenido del anexo 11, y particularmente el desarrollo de su segunda mitad, es observable la importancia que el diseño inclusivo y participativo tiene en políticas con un fuerte componente de articulación.

En este marco, un elemento central y de primera prioridad es la realización del mapeo de actores y la inclusión de una diversidad de metodologías participativas que ayuden al desarrollo de articulaciones operativas, oportunas y relevantes, durante todo el proceso de la nueva política pública. Esto tiene fundamento en la experiencia nacional en tanto, como observó Cunill-Grau et al. respecto de la iniciativa intersectorial ChCC, “la intensidad de la intersectorialidad es dependiente de la medida en que el modelo que la fundamenta considere la inclusividad en el ciclo de políticas y el logro de mancomunidad entre los sectores involucrados” (2013, p.2).

El capítulo inicia así delineado una propuesta participativa para el mapeo de actores con el fin de instalar la red de trabajo a nivel regional. Esta propuesta comprende cinco etapas progresivas de trabajo que mediante diferentes técnicas buscan ir ampliando la cantidad de participantes, pero también dando una definición estratégica de cuál será la relación que se instalará con cada actor.

Esto se alinea tanto con las necesidades normativas -la ley establece para los Comités Regionales la función de establecer y mantener un trabajo en red-, pero también a las necesidades y desafíos operativos de la articulación identificadas en los análisis de capacidades de coordinación y capacidades analíticas.

La siguiente tabla resume las etapas de este mapeo (detallado en extenso en el anexo 11), entendiendo el propósito de cada una y delineando las técnicas concretas para su realización.

Tabla 10. Tabla resumen de propuesta de mapeo de actores para la instalación de la red regional.

Etapas	Propósito	Técnicas propuestas
a. Identificación preliminar	Hacer un primer listado de actores clave para la implementación de la Política y su red de trabajo regional.	-Lluvia de ideas. Realizado por el equipo de trabajo usando insumos como la experiencia previa, y estudios de oferta y demanda.
b. Caracterización básica	Ampliar el listado de actores clave y caracterizar inicialmente a cada uno de estos	-Técnica de Análisis Básico. Taller participativo con los actores identificados en el listado preliminar.
c. Entender relaciones y capacidades	Identificar y caracterizar las relaciones entre actores temáticamente para organizar la red identificando potenciales conflictos y colaboraciones. Además, conocer las capacidades específicas de cada actor para identificar y subsanar carencias de cara a la implementación.	-Diagrama de interrelación de problemas y actores. -Matriz de atractivo versus capacidad. Ambas durante el mismo taller participativo, convocado con los actores identificados en el taller de Análisis Básico.
d. Validación y corrección	Incluir actores claves que se puedan haber	-Reiterar en caso de que sea necesario incluir más actores las técnicas de análisis básico, el

	quedado fuera en las instancias anteriores.	diagrama de interrelación y la matriz atractivo/capacidad.
e. Planificación	Generar una estrategia de vinculación con los actores clave acorde a sus características y aporte a la red, intereses y necesidades.	-Grilla de poder/interés. -Matriz de planificación de participación.

Fuente: Elaboración propia.

Junto a lo anterior, y atendiendo a la necesidad de dar sostenibilidad al trabajo en red, se recomienda el uso permanente de una serie de otras técnicas abocadas a la formulación, valoración e implementación de programas y proyectos a nivel regional.

La siguiente tabla resume estas técnicas organizándolas por el objetivo que cumplen y la fase del ciclo de la política pública en el que son pertinentes. Para mayor detalle sobre sus usos y aplicación referir al anexo 11.

Tabla 11. Resumen técnicas participativas recomendadas para el trabajo en red

Objetivo	Fase del ciclo	Técnicas recomendadas
Identificar problemas centrales y posibles soluciones	Definición de agenda y Formulación de propuestas	Árbol de problemas y soluciones
Evaluar viabilidad y factibilidad técnica política	Formulación y Decisión	Matriz atractivo versus capacidad
Evaluar viabilidad y factibilidad	Formulación, Decisión e Implementación	Grilla de estrategia de implementación
Evaluar viabilidad y factibilidad ética	Formulación y Decisión	Grilla de análisis ético

Fuente: Elaboración propia.

C. Lineamientos para la redacción del funcionamiento del Consejo Nacional

**Ver Anexo 12 para información en detalle.*

Para cumplir con el objetivo de elaborar modelos de protocolos, convenios, decretos u otros que se constituya como una herramienta jurídica que facilite el funcionamiento del Proyecto de Ley, se realizó en el anexo 12, una propuesta que contiene los lineamientos necesarios para la futura redacción del reglamento para el funcionamiento del Consejo Nacional de Reinserción Social Juvenil.

El Proyecto de Ley (boletín N°11174-02), en su artículo 63 (62)⁶, modifica la Ley Orgánica del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos introduciendo un nuevo artículo, número 16 bis, que regula el futuro Consejo Nacional de Reinserción Social Juvenil. En este se establece que “Mediante Decreto Supremo expedido a través del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, se constituirá

⁶ Este articulado corresponde al que se encuentra vigente a la fecha de entrega del presente informe.

un Consejo Nacional de Reinserción Social Juvenil, que tendrá la labor de proponer al Presidente de la República la Política Nacional de Reinserción Social Juvenil” (inciso I), y que “Un reglamento, expedido por intermedio del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, establecerá las demás normas necesarias para el funcionamiento del Consejo y para la adecuada ejecución de su función” (inciso final).

Los lineamientos para la elaboración del reglamento en cuestión contienen materias relacionadas con el funcionamiento operativo del consejo, sus funciones y procedimientos, y su integración. Para enfocar de manera correcta los contenidos de este informe se hace necesario efectuar una prevención general respecto al desarrollo reglamentario para la composición del Consejo. Desde una perspectiva de derecho público, en que los principios de legalidad y competencia (arts. 6° y 7° de la Constitución Política) en el actuar de los Ministerios y Servicios se encuentran salvaguardados desde la Constitución Política hasta la leyes orgánicas que regulan la administración en general y a cada Servicio en particular, se propone que ante la brecha en la definición legal respecto al modo de concretar normativamente en el reglamento a los participantes del Consejo, se considera pertinente, para una primera constitución de este, acudir a una interpretación sistemática del propio texto del proyecto de ley, con el fin de tener un parámetro legal para la identificación de los organismos que integran el Consejo. En consecuencia, se propone interpretar el reenvío que se hace en el proyecto de ley por la vía de integrar los criterios que el propio texto de la ley señala para la Comisión Coordinadora Nacional de Reinserción Social, proponiendo que la conformación se efectúe con los Ministerios a los cuales pertenecen los servicios integrantes de esta, lo que se integraran de modo titular y con voto decisorio en el Consejo, ejerciendo las funciones que la ley les otorga. Por último, se propone que el reglamento establezca la participación de otros organismos públicos, pero cumpliendo una función consultiva, de opinión o información para la elaboración de la Política.

Mencionada la prevención, la propuesta de Reglamento del Consejo Nacional de Reinserción Social Juvenil descrita en el anexo 12, contiene los lineamientos relevantes para su futura redacción como su integración, sus funciones, quórum de funcionamientos y adopción de acuerdos, clases de sesiones, formas de comunicación de acuerdos, formas de participación de la sociedad civil, entre otros.

Resumiendo, algunas de las observaciones más importantes son:

- La ley no señala a los integrantes del Consejo Nacional, dejándolo como materia de instrumentos de menor entidad jurídica. Esto imposibilita conocer ex ante los organismos que conforman dicho Consejo, y le imprime cierta variabilidad a su composición entendiendo que queda supeditado a la Política Nacional de Reinserción Social Juvenil. Por esto se considera que es pertinente, para una primera constitución del Consejo, acudir a una interpretación sistemática del propio texto del proyecto de ley, de modo de tener un parámetro legal para la identificación de los organismos que integran el Consejo. Así mismo se propone que los organismos integrantes sean los Ministerios a los cuales pertenecen los Servicios integrantes de la política.
- El Consejo Nacional de Reinserción Social Juvenil estará integrado por el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos; Ministerio de Educación; el Ministerio de Salud; el Ministerio

del Interior y Seguridad Pública; el Ministerio del Trabajo y Previsión Social; el Ministerio de Desarrollo Social y Familia; y el Ministerio del Deporte.

- A las funciones ya establecidas en la ley, se propone añadir como función del Consejo Nacional, el determinar procedimientos para la participación consultiva del sector académico, la sociedad civil y organizaciones internacionales y conocer los resultados de evaluaciones del funcionamiento del Sistema de Justicia Juvenil
- El quórum de funcionamiento será la mayoría absoluta y el de acuerdos de la mayoría absoluta de los asistentes a la sesión. No se puede sesionar si en o la presidente del mismo y los acuerdos requieren dictación de actos administrativos.
- El desempate será decidido por quien preside el Consejo.
- Las sesiones ordinarias serán trimestrales y se pueden sesionar extraordinariamente cuando se estime necesario.
- La secretaría Ejecutiva del Consejo estará radicada en el División de Reinserción Social del MINJUDDHH.
- Los acuerdos y actas de sesiones del consejo serán públicos y la Secretaría Ejecutiva velará por asegurar dicha publicidad.
- En condiciones excepcionales o urgentes se podrá sesionar remotamente.
- Se establecerán tres modalidades de participación consultiva del sector académico, sociedad civil y organizaciones internacionales que incluyen la invitación a la sesión, la consulta general y la solicitud de informes.
- Se establece mecanismo consultivo con otras entidades públicas no presentes en el Consejo.

(V) Plan de acción

*Ver Anexo 13 para información en detalle.

A. A nivel nacional.

i. Introducción.

Este apartado se encuentra desarrollado en el anexo 13 y buscó proponer los lineamientos de un plan de acción para ser conocidos por la Comisión Coordinadora Nacional. En él anexo se desarrolla en su primera sección una matriz de riesgos y supuestos para el logro del plan acción. Luego, se propone un modelo para el diseño del plan de acción, en base a una metodología participativa de generación de consensos que permita delinear objetivos estratégicos iniciales a ser revisados por la Comisión Coordinadora Nacional. En dicho apartado también se propone, en base a la revisión de otros ejemplos, un esquema de Plan de Acción a cinco años para el inicio de la Comisión Coordinadora Nacional a ser revisado para su posterior presentación al Consejo Nacional de Reinserción. Finalmente, se lleva a cabo una propuesta de sistema de monitoreo y de la política pública de intersectorialidad, con base a herramientas de evaluación de proceso y resultados.

Siguiendo el mismo orden de anexo, a continuación, se desarrollan las ideas centrales contenidas en este.

ii. Modelo de gestión de oferta intersectorial.

El modelo de gestión de oferta intersectorial se articula a través de la elaboración de un Plan de Acción, mandado por el proyecto de ley que crea el nuevo Servicio Nacional de Reinserción Social Juvenil (en adelante, SNRSJ).

En este apartado, el anexo 13 analiza la figura del plan de acción, su rol dentro del proyecto de ley que crea al nuevo SNRSJ y qué función debiera cumplir dentro del diseño del nuevo sistema de justicia juvenil.

Para ello define lo que se entiende en la literatura por plan de acción, y se presenta la revisión de algunos planes de acción llevados a cabo a nivel nacional e internacional.

a. Qué es un plan de acción.

Si bien el proyecto de ley no define lo que entiende por Plan de Acción, sí entrega algunos elementos de éste. En lo concreto, el artículo 24 recién referido dispone el mandato legal sobre la elaboración del Plan de Acción a cargo de la Comisión Coordinadora Nacional, el que deberá:

- Ser un Plan de Acción intersectorial;
- Ser elaborado para un plazo de 5 años;
- Contener el detalle de actividades, metas, indicadores, metodologías y plazos necesarios para el logro de los objetivos estratégicos dispuestos en la Política Nacional de Reinserción Social Juvenil;
- Incluir disposiciones que propendan a eliminar toda restricción que puedan sufrir las y los jóvenes con discapacidad para acceder efectivamente a las medidas necesarias para su debida reinserción

Frente a la falta de definición legal sobre lo que entiende por plan de acción, se recurre a la literatura para obtener luces sobre los elementos esenciales de la planificación política. En este ámbito, la literatura define a este proceso como una forma de control sobre el futuro (Wildavsky, 1973), de desarrollo estratégico para determinados logros (Alexander, 1981) o como un proceso de creación de cuadros de referencia para decisiones operacionales futuras (Faludi, 1987).

En este sentido, se plantea que la planificación corresponde a un proceso de anticipación, con dos características esenciales: se elaboran antes de las acciones y se ejecutan con un objetivo determinado.

Dado lo anterior, se presenta también en el anexo, las experiencias de otros planes de acción, en que se diseñaron y elaboraron objetivos antes de las acciones para su logro, en otros ámbitos de política pública.

b. Planes de acción revisados

Para entregar lineamientos generales del Plan de Acción, que permitirá la operacionalización de los objetivos estratégicos que se planteen en la Política Nacional de Reinserción Social Juvenil, se revisó bibliografía de diversos planes de acción nacionales e internacionales con el objeto de dilucidar sus elementos comunes y estructura de presentación.

En el anexo 13 se profundiza en cuatro de ellos, dos internacionales y dos nacionales, información que se resumen en el siguiente cuadro:

Tabla 12. Tabla resumen de Planes de Acción revisados

Nombre	Objetivo	Elaboración	Estructura	Aspecto relevante
Plan de Acción Hemisférico sobre drogas 2021-2025	Entregar objetivos y acciones para que los Estados los tengan en cuenta en la formulación e implementación de políticas en materia de droga	Elaborado por la Comisión Interamericana para el control del abuso de drogas (CICAD)	Preámbulo ⁷ Pilares > Objetivos > Acciones prioritarias	Alcance global; monitoreo y evaluación de cumplimiento; medidas de alcance general para la adecuación de cada Estado.
Plan de infancia y adolescencia Irún 2021-2024	Contribuir en la implementación de políticas locales dirigidas a la promoción y protección de los derechos de la infancia	Elaborado por el Ayuntamiento de Irún, con participación de la Mesa Interdepartamental de Infancia y Adolescencia y el Foro de participación infantil y adolescente	Preámbulo > Ejes > Objetivo general > Objetivos específicos > Actividades > Desarrollo de matriz > Evaluación y seguimiento > Presupuesto asignado	Experiencia en política relacionada a la adolescencia; alcance local; participación infanto-juvenil en su desarrollo; indicadores de desempeño; consideración de monitoreo y evaluación; apartado de presupuesto

⁷ Para estos efectos, por Preámbulo entenderemos una introducción en que se contextualiza el escenario en el que se desplegará el plan de acción, el fundamento de su elaboración, y la introducción del documento en el que se presenta su estructura y objetivo.

				destinado a las acciones comprometidas
Plan de Acción de Gobierno Abierto (2020-2022)	Compromiso en la profundización de iniciativas tendientes a un Gobierno Abierto	Elaboración inicial del propio Gobierno, en base a directrices de OGP, que se presenta al público y/o a la comunidad experta. Se llevan a cabo jornadas de difusión, consultas públicas en línea y se trabaja con una Mesa Permanente de Trabajo, compuesta por organizaciones de la sociedad civil y academia. Se desarrollan mesas de priorización de propuestas levantadas, y luego mesas técnicas que analizan la factibilidad de implementación junto a las instituciones llamadas al cumplimiento de los compromisos. Estos compromisos finales son presentados al OGP.	Preámbulo > Metodología de formulación del plan > Áreas > Compromiso > Actividades y productos	Actividades de difusión pública del proceso de co-construcción del plan de acción; plan de acción nacional con continuidad en el tiempo y revisión de compromisos anteriores; presencia de una Mesa Permanente de Trabajo, con la sociedad civil y academia; trabajo en mesas técnicas con instituciones públicas llamadas a la implementación de compromisos; desarrollo de matrices de vaciado para cada compromiso, con mapeo de actores, personas encargadas y plazos de cumplimiento.
Plan de acción nacional de derechos humanos y empresas	Fortalecer la protección de los derechos humanos por parte del Estado de Chile en relación con la actuación de las empresas, entendiendo esto como base fundamental del desarrollo sostenible	Elaborado internamente por un Grupo de Trabajo Interministerial, teniendo como insumos un diagnóstico de línea base encargado a un experto externo, y las recomendaciones recogidas mediante diálogos participativos, así como también una consulta pública en línea.	Preámbulo > Metodología de formulación del plan > Objetivo general > Objetivos específicos > Pilares > Ejes temáticos > Acciones	Mesa de trabajo Interministerial, que recoge recomendaciones levantadas a través de mecanismos de participación pública; contar con un diagnóstico de línea base sobre el tema; participación de Subsecretaría de Derechos Humanos para coordinar y complementar los procesos paralelos de creación de planes de acción relacionados.

Fuente: Elaboración propia.

iii. Población objetivo.

El Informe 3 define al público beneficiario o receptor de las medidas a implementar por la política, como aquella parte de la población que cumple con los criterios de focalización y que, por lo tanto, el programa planifica atender en el mediano y largo plazo (DIPRES, 2015).

En este sentido, el nuevo SNRSJ tendrá como público objetivo, o sujetos de atención, a aquellos jóvenes que la Ley Nº 20.084 define como ‘adolescentes’, esto es “*quienes al momento en que se hubiere dado principio de ejecución del delito sean mayores de catorce y menores de dieciocho años*” (Ley Nº 20.084, artículo 3).

Dentro del anexo 13 se ahonda en subpoblaciones particulares que presentan requerimientos o necesidades de atención específicas a atender, las cuales deben ser previstas y consideradas al momento de diseño e implementación de la política y su plan de acción: jóvenes extranjeros/as, pertenecientes a la comunidad de la diversidad sexual (LGBTIQ+) y jóvenes que presentan algún grado o nivel de discapacidad. La selección de estos grupos responde a distintos criterios.

En el caso de la población perteneciente a la diversidad sexual, del levantamiento cualitativo de información mediante entrevistas a cuatro informantes claves del Servicio Nacional de Menores, surgió como población recurrente y surgente la perteneciente a la diversidad sexual. En este sentido, su presencia exige una adecuación programática y una atención especializada para las atenciones diversas que requerirá su eventual crecimiento dentro de la población objetivo.

Para el caso de jóvenes que presentan algún grado o nivel de discapacidad, existe una oportunidad especial para incorporar desde el diseño medidas y acciones institucionales acordes a las necesidades de esta población particular. Esta preocupación viene dada desde el nivel legal, en tanto el proyecto de ley que crea al nuevo SNRSJ establece en el artículo 24 que el plan de acción deberá incluir disposiciones que propendan a la eliminación de toda restricción que puedan sufrir las y los jóvenes con discapacidad para acceder efectivamente a las medidas necesarias para su debida reinserción

Por último, el caso de jóvenes en situación de migración. Si bien su presencia puede ser considerada como menor dentro del público actualmente atendido por la red de SENAME (menos de un 7%, según estudio de caracterización de Tierra de Esperanza, 2019), el fenómeno migratorio que experimenta Chile, con el arribo de personas de naciones e incluso idiomas diversos, vuelve necesario considerar su presencia, de forma anticipada. El abordaje temprano de este grupo particular desde la formulación del Plan de Acción permitirá una preparación institucional para el abordaje de sus necesidades, ante la posibilidad de que su representación vaya en aumento dentro del público objetivo del nuevo SNRSJ.

iv. Resumen y sistematización de lineamientos para el diseño de oferta especializada.

En este apartado del anexo 13, se realiza un diagnóstico de distintos componentes a considerar en el Plan de Acción, en base a las disposiciones contenidas en instrumentos internacionales, el proyecto de ley que crea el SNRSJ y el Modelo de Intervención Especializado.

Esta parte se aboca a la elaboración de lineamientos generales para la tarea de planificación, que le sirva de guía u hoja de ruta, en base a la metodología de Marco Lógico (MML).

a. Definiciones previas de Marco Lógico.

La Metodología de Marco Lógico (MML) es utilizada ampliamente por distintos organismos del sector público y privado, por Organizaciones No Gubernamentales y otras instituciones internacionales, como la Organización de los Estados Americanos, OEA o el Banco Interamericano de Desarrollo ya que permite presentar de forma resumida y estructurada la información esencial de cualquier política o plan, permitiendo mostrar con facilidad la lógica de la intervención y, además, permite evaluar la coherencia de su diseño (ILPES, 2004).

La MML se expresa en un cuadro de doble entrada como la siguiente:

Tabla 13. Matriz de Marco Lógico

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin			
Propósito			
Productos o Componentes			
Actividades			

Fuente: Elaboración propia a partir de (Aldunate & Córdoba, 2011).

Mediante esta metodología serán evaluados los fines, propósitos, objetivos, productos y actividades del plan de acción, evidenciando existencia de problemas de coherencia y lógica en cada uno y proponiendo medidas para subsanarlas.

En el anexo 13 se pueden encontrar mayores detalles de la metodología de Marco Lógico, aplicable a la construcción del Plan de Acción.

b. Revisión de componentes

En esta sección, se analiza cada uno de los componentes que debieran ser considerados en la confección del Plan de Acción intersectorial, además de identificar sus subcomponentes. A continuación, se presenta una tabla resumen de componentes y subcomponentes, pudiendo ahondar en cada uno de ellos en el Anexo 13.

Componente	Sub componente
Salud	Salud física.
	Salud mental.
	Salud sexual y reproductiva.

	Salud preventiva.
	Nutrición.
	Atención primaria.
	Atención de especialistas.
Consumo problemático de Alcohol y drogas	Capacitación y difusión de información.
	Programas de prevención.
	Programas de rehabilitación.
Empleo	Prohibición de explotación infantil.
	Acceso a capacitación laboral.
	Empleabilidad.
Educación	Acceso a educación.
	Adherencia escolar.
	Desarrollo habilidades académicas
Deporte	Descanso y esparcimiento.
	Recreación.
	Deporte.
Cultura	Difusión de cultura y las artes.
	Realización de actividades de cultura y las artes.
Poblaciones con necesidades particulares	Diversidad sexual.
	Migrantes.
	En situación de discapacidad.
Vinculación con el medio	Participación de organizaciones de la sociedad civil.
	Inclusión de Universidades, academia y otros centros de formación.
	Intervención local comunitaria.

Fuente: Elaboración propia

v. Matriz de componentes.

En esta sección contenida en el anexo 13, se propone una matriz descriptiva de los componentes indicados en el apartado anterior, en que se grafican las cuestiones centrales de cada uno de ellos, que permitan un diagnóstico expedito para la elaboración posterior de medidas concretas a adoptar en cada uno de ellos.

Para esto, se proponen las siguientes variables:

1. Componente: descripción concisa y concreta sobre el alcance del bien o servicio público que se provee y la necesidad que pretende satisfacer.
2. Subcomponentes: dimensiones que integran al componente, que sirvan para diferenciar, por ejemplo, el proveedor de la oferta, la forma en su entrega o las necesidades que satisface.
3. Proveedor(es) de la oferta: institución o instituciones llamadas a la entrega del bien o servicio.
4. Etapa de la intervención: momento en que debe entregarse el bien o servicio, conforme a las etapas entregadas por el Modelo de Intervención Especializada. Estas corresponden a: Derivación; Recepción e inducción; Evaluación y diseño del Plan de Intervención Individual (PII); Implementación y seguimiento del PII; Preparación para el egreso; Cierre del proceso; Apoyo post-sanción (División Reinserción Social, 2020).
5. Demanda actual: necesidad del bien o servicio que satisface la necesidad expresada del componente, determinada cuantitativamente.
6. Brecha actual: diferencia entre la demanda y el alcance de la oferta del bien o servicio que buscan satisfacer la necesidad del componente.

vi. Matriz de indicadores de gestión de oferta programática intersectorial

En este apartado se plantea la metodología de construcción de la matriz que permita planificar actividades, metas e indicadores de cumplimiento de la Política Nacional de Reinserción Social Juvenil.

Aquí, se incorporan las siguientes variables:

1. Medida: aquellas acciones que el ejecutor tiene que llevar a cabo para producir el bien o servicio que contribuya al cumplimiento del componente.
2. Consideraciones para poblaciones específicas: particularidades del componente y subcomponente referidas a la situación de jóvenes pertenecientes a la diversidad sexual, en situación de migración o que presentan algún grado de discapacidad física o cognitiva.
3. Metas: resultado o logro esperado con la entrega de bienes o servicios.
4. Indicadores: herramienta que entrega información cuantitativa respecto al logro o resultado en la entrega de bienes o servicios, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro (DIPRES, 2015).
5. Plazos: medida de tiempo en el que se espera dar cumplimiento a las medidas para el cumplimiento de las metas.

6. Fuente recolección: fuentes de información que se utilizarán para la construcción y medición de los indicadores planteados (DIPRES, 2015).

vii. Riesgos y supuestos para el logro de un plan de acción

En este apartado, el anexo 13 realiza una breve revisión de instrumentos, reportes e informes que muestran los riesgos, obstáculos o nudos críticos de la coordinación intersectorial que pueden incidir en el éxito de un plan de acción. Para el análisis fue tomado como insumo el contenido del anexo 11 referido a los desafíos de la coordinación y articulación intersectorial. Además, se realizaron 4 entrevistas a actores de la gestión intersectorial del SENAME. En tanto los riesgos y obstáculos para la intersectorialidad se encuentran descritos ampliamente, las entrevistas permitieron valorar la importancia y probabilidad de ocurrencia de dicho riesgo.

El anexo 13 desarrolla una matriz de riesgos, que considera distintos ámbitos asociados a un riesgo, su probabilidad de ocurrencia y medidas de mitigación. En resumen, se identificaron 13 riesgos, de los cuales dos se definieron con una probabilidad alta de ocurrencia, siete con probabilidad media y cuatro con probabilidad baja.

Alta:

1. Diferencia de valores y capacidades, así como de competencia en las soluciones técnicas propuestas.
2. No existen liderazgos claros y los cambios de gobierno interrumpen el trabajo intersectorial realizado.

Media:

3. A mayor cantidad y divergencia de actores presentes, más altas son las probabilidades de que la coordinación falle. Esta diversidad también puede decir relación con las orgánicas y lógicas de los distintos servicios.
4. Las responsabilidades dispersas tienden a presentar desafíos importantes en la coordinación, no obstante, una estructura demasiado autoritaria y de responsabilidades unipersonales, tienden a ser soluciones sub óptimas en términos de capacidades técnicas y analíticas.
5. Los instrumentos de política pública que se construyen con marcos de derechos y responsabilidad muy diferentes llevan a vacíos de política o también a vacíos regulatorios.
6. Indefinición y multiplicación de funciones en las instituciones, produciéndose traslapes y vacíos institucionales que crean conflictos e inacciones.
7. Existe una planificación intersectorial pero la internalización en los actores es difícil.
8. Los actores no tienen la capacidad para llevar a cabo la planificación y ejecución de los planes estratégicos sectoriales.
9. El seguimiento es deficiente

Baja:

10. No existen planes, o estos son sólo formulados y no tomados en cuenta posteriormente.
11. Se establecen metas que no corresponden a las prioridades del país.
12. Prioridades sectoriales no coinciden o son contradictorias
13. Vacíos, contradicciones errores en la legislación.

B. Plan de acción macrozona norte.

***Ver Anexo 14 para información en detalle.**

En los siguientes capítulos, se presenta un resumen de los lineamientos del plan de acción en la macrozona norte y su oferta especializada, la estrategia de seguimiento y evaluación de la implementación progresiva del nuevo servicio y su sistema, contenidos en el anexo 14.

i. Resumen y sistematización de lineamientos para el diseño de oferta especializada.

La Macrozona norte comprende cinco regiones del norte de Chile: Arica y Parinacota, Tarapacá, Antofagasta, Atacama y Coquimbo. De acuerdo al informe de caracterización realizado por la Fundación Tierra de Esperanza (2019) en dicha zona, en base a un muestra representativa por macrozona y por sexo, aleatoria y estratificada según región; de los proyectos donde los/las adolescentes que cumplen una medida, el 12,7% lo hace en Medidas Cautelares Ambulatorias (MCA), 7,7% en Programa de Salidas Alternativas (PSA) y un 4% se encuentra en Centros de Internación Provisoria (CIP); mientras que de aquellos que cumplen sanción el 44% lo hace en Programa de Libertad Asistida Especial (PLE), 15,7% en Programa de Libertad Asistida (PLA), 6,7% en Centro de Régimen Cerrado (CRC), 5,3% en Servicios en Beneficio de la Comunidad y Reparación del Daño (SBC) y un 4% en Centro Semi Cerrado (CSC).

A continuación, se provee un resumen de las ideas claves contenidas en la sistematización del diagnóstico en materia de salud, consumo problemático de alcohol y drogas, educación, empleo y discapacidad. El diagnóstico propiamente se puede encontrar en el anexo 14, mientras que en esta sección se enfocará en las consideraciones que dicho diagnóstico reviste para el modelo de intervención y as brechas identificadas en la macrozona norte.

a) Salud

La salud como componente del Plan de acción intersectorial está compuesta por la salud física, mental, salud sexual y reproductiva, salud preventiva, nutrición, atención primaria, y atención de especialidad.

- Consideraciones modelo de intervención: La mayoría de los grupos analizados presenta necesidades de atención en materia de salud mental particularmente para los casos de sintomatología depresiva, autoagresión y experiencias traumáticas. Por su parte las necesidades de atención de casos graves asociados TDAH y psicosis, entre otros, se

encuentran concentradas en dos grupos específicos de la población estudiada, lo que implica considerar dentro del modelo de intervención instrumentos que permitan un adecuado tamizaje y posterior evaluación de los jóvenes que ingresan a una medida o una sanción; y que se considere su atención especializada por parte del Ministerio de Salud.

- Brechas: El informe de brechas para la macrozona norte elaborado por el MINJUDH (2021b) entrega información respecto del acceso a la red de salud, sin embargo, no informa respecto de las brechas entre la demanda y la oferta en materia de salud mental.

El acceso a la salud mental es la que más problemas presenta dada la ausencia de información actualizada acerca de la oferta existente y su posibilidad de contraste con el diagnóstico realizado por Fundación Tierra de Esperanza para la macrozona norte (2019), la que da cuenta al menos de dos grupos (2 y 5) elaborados a partir del análisis de conglomerados del informe, que presentan problemas graves de salud mental. En efecto, para ambos grupos -que conforman el 25,3% de la muestra de jóvenes de dicho estudio- se estima que requieren de atención especializada en sintomatología asociada a psicosis y trastorno de déficit atencional hiperactivo. Por su parte, al menos dos grupos (3 y 4) que conforman el 48,3% de la muestra estudiada, presentan elevada sintomatología de salud mental, especialmente de naturaleza depresiva, autoagresión, experiencias traumáticas y sintomatología ansiosa.

b) Consumo problemático de alcohol y drogas:

El consumo problemático de drogas y alcohol incluye los siguientes subcomponentes: capacitación y difusión de información, los programas de prevención y los de rehabilitación.

- Consideraciones modelo de intervención: Como indica el modelo de intervención desarrollado por MINJUDH (2021a), una vez desarrollados los diagnósticos, se debe asegurar la derivación necesaria como también la atención en la realización de confirmación diagnóstica y tratamiento con focos de intervención centrados en atención especializada y cuya intensidad vendrá dada por el compromiso biopsicosocial del joven.
- Brechas: En materia de demanda potencial, de acuerdo al informe de brechas para la macrozona norte elaborado por MINJUDH, se puede efectuar una proyección de demanda, que según la estimación del intervalo superior 2022-2024 implicaría que aproximadamente 793 jóvenes de la macrozona norte requerirían oferta especializada en la materia. Sin embargo, dicha información no distingue entre si se trata de demanda en medio privativo o no.

Una estimación muy preliminar en base al diagnóstico de Tierra Esperanza (2019) aplicado a la demanda propuesta 2022-2024 para el régimen privativo (incluida reclusión parcial) permite estimar una demanda de al menos 342 jóvenes en dicho régimen con semáforo en rojo. La oferta actualmente de SENDA para esta población estaría compuesta por el “Plan Ambulatorio Intensivo en Medio Privativo PAI MP” más el “Diagnóstico para Tratamiento de rehabilitación por adicción a drogas y/o alcohol, con 1.145 plazas para dicha zona. De esta

forma, de manera muy preliminar se podría afirmar, que no existirían brechas en régimen privativo.

En el caso de las sanciones no privativas habría aproximadamente 1.319 jóvenes en dicho régimen con semáforo en rojo. Sin embargo, el informe de MINJUDDHH no entrega información respecto de la oferta existente en los PAI para aquellas sanciones que se ejecutan en libertad.

Considerando lo anterior, el desafío que se presenta previo a la implementación es efectuar un diagnóstico de brechas más preciso, que no sólo de cuenta de las plazas disponibles para atender a los jóvenes con consumo problemático de drogas y/o alcohol en el sistema privativo, sino especialmente se requiere información de las plazas disponibles para el caso de las medidas y sanciones de cumplimiento en libertad.

c) Educación

El componente de educación está conformado por los siguientes subcomponentes: acceso a educación, adherencia escolar, deserción escolar, desarrollo de habilidades y educación de adultos.

- Consideraciones modelo de intervención: El artículo 48 bis, que propone el Proyecto considera el acceso al régimen de educación formal. Además, plantea que, en el caso de las condenas de internamiento en régimen cerrado con programa de reinserción social, este sistema de educación formal deberá fundarse en un programa que tenga en cuenta las especiales condiciones bajo las que se desarrolla el proceso de educación formal, teniendo en especial consideración la recuperación de las trayectorias educativas interrumpidas.

Será relevante activar diversos mecanismos para propiciar la vinculación de los/las adolescentes a la oferta regular de educación provista por el Ministerio de Educación a través de sus diferentes modalidades. Dicha oferta debe estar ajustadas a las características de los adolescentes para favorecer procesos efectivos de inclusión, en contextos educativos protectores, inclusivos y con énfasis en la construcción de comunidades educativas libres de violencia y basadas en el buen trato.

Fuera de lo anterior, el modelo de intervención y en particular el equipo interventor, deberá considerar estrategias tendientes a evitar el desenganche escolar y el ausentismo fomentando la adherencia de los/as jóvenes a los contextos educativos formales; junto con fomentar su inclusión de aquellos que presentan deserción escolar, buscando alternativas que se ajusten a sus necesidades.

- Brechas: De acuerdo al informe de brechas para la macrozona norte elaborado por el MINJUDDHH se puede efectuar una proyección de demanda 2022-2024 de 968 jóvenes que no estarían insertos en el sistema educacional formal, mientras que 773 presentarían deserción escolar y 913 ausentismo. Si bien no desglosa información según tipo de régimen, el informe de Tierra de Esperanza (2019) indica que existen diferencias significativas en el riesgo escolar, siendo las y los jóvenes que se encuentran en medio libre, quienes presentan mayor riesgo.

Considerando la ausencia de información clara respecto de la demanda según tipo de régimen y respecto de la cantidad real de plazas existentes según tipo de régimen educativo, resulta necesario elaborar un diagnóstico que permita conocer con mayor detalle las brechas existentes, especialmente considerando la ausencia de información en ciertas regiones.

d) Empleo

El componente de empleo está conformado por los siguientes subcomponentes: capacitación laboral, empleabilidad, habilidades que fomenten la adquisición y mantención de un empleo, intermediación y colocación laboral.

- Consideraciones modelo de intervención: La formación en materia laboral debe estar planificada acorde al nivel de escolaridad de los y las adolescentes, y en paralelo a la continuidad de estudios, como parte de una oferta específica para la potenciación de recursos personales y el desistimiento delictivo. En esa línea, la generación de talleres con objetivos de preparación para la vida laboral, preferentemente oficios altamente calificados para que efectivamente les permita acceder a empleos formales y abandonar la experiencia laboral más frecuente en la población estudiada (informales, de baja calificación, etc.), constituyen talleres cuya participación resulta atractiva en esta población.
- Brechas: El informe de brechas para la macrozona norte elaborado por el MINJUDH (2021b) arroja una proyección de demanda 2022-2024 de 1068 mayores de edad, de los cuales 486 se encontrarían trabajando y 449 tendrían una capacitación laboral.

La oferta actualmente se provee a través del Convenio Transferencia (TSP) suscrito por SENCE y SENAME, además de Fondos propios de SENAME. De acuerdo al mismo informe, para el año 2020 la oferta habría consistido en 151 plazas, sin distinguir según tipo de régimen de cumplimiento de la medida o sanción. Asimismo, entre octubre 2019 y diciembre de 2020 hubo 95 plazas de atención en apresto laboral para adolescentes privados de libertad y medio libre, nuevamente sin efectuar distinción respecto del régimen de cumplimiento.

Considerando la escasez de información para estimar las brechas, al igual que en el caso del resto de los componentes, resulta evidente la necesidad de generar un diagnóstico de la oferta disponible, que permita distinguir la oferta existente de acuerdo al régimen de cumplimiento y que permita diferenciar de manera más específica el tipo de oferta.

e) Discapacidad

En el registro desarrollado por Registro civil, se consideran cuatro tipos de capacidades especiales: sensorial; mental; física; y mental y física. En el caso del SENAIFO se registran las siguientes: auditiva, física, mental, intelectual y visual.

Dada la baja prevalencia de jóvenes con capacidades especiales a nivel nacional, no resulta posible establecer diferencias a nivel regional. Considerando la prevalencia Nacional de niños, niñas y

adolescentes con discapacidad (5,8%), la prevalencia en población adolescente infractora es baja. Sin embargo, esto puede deberse a problemas de subregistro o detección de estos casos, y también a las distintas categorizaciones efectuadas por las distintas instituciones.

La literatura comparada internacional sugiere que los/as jóvenes con discapacidades tienen más probabilidades que los jóvenes sin discapacidades de participar en conductas delictivas (Pickar y Tori 1986; Larson 1988; Brier 1989; Morris y Morris 2006; McNamara y Willoughby 2010; Oshima et al. 2010). En particular, las investigaciones han demostrado que, en comparación con los jóvenes sin discapacidad que cometen delitos, los jóvenes con discapacidades intelectuales y del desarrollo tienden a cometer delitos más graves, se encuentran en un riesgo mucho mayor de cometer un segundo o tercer delito y entrar en el sistema de justicia a una edad más joven (Zhang et al. 2011). Los estudios además dan cuenta que éstos están representados de manera desproporcionada en las instituciones correccionales y los centros de reclusión de jóvenes (Morris y Morris, 2006).

Además, las necesidades de tratamientos parecen ser diferentes entre población con y sin discapacidad. En este marco, una investigación realizada por Asscher et al. 2012 pudo establecer, en base a la aplicación de un instrumento de evaluación de riesgo (Washington State Juvenile Court Assessment) diferencias importantes en donde los infractores sin discapacidades intelectuales presentaron más problemas de consumo abusivo de sustancias; mientras que aquellos con discapacidad intelectual diagnosticada presentaron más problemas en el dominio de las actitudes. Otro dominio en el que presentaron mayor puntuación fue en el de la agresión (incluyendo baja tolerancia a la frustración, agresión verbal, agresión física, comportamiento violento y comportamiento sexualmente violento). Finalmente, también presentaron mayores puntuaciones en el dominio de las habilidades que los infractores juveniles sin discapacidad intelectual (presentando más problemas con el pensamiento consecuente, establecimiento de metas, comportamiento de resolución de problema, percepción situacional, trato con los demás, situaciones difíciles, de los sentimientos, del control interno o desencadenantes externos).

Por su parte, las investigaciones que han explorado diferencias de género en materia de discapacidad de infractores son extraordinariamente escasas y también se ha centrado en estudiar las discapacidades intelectuales (Lindsay et al., 2004).

Considerando dicha evidencia, la literatura especializada sugiere la provisión de tratamiento especial en el caso de los jóvenes con discapacidades, particularmente proveyendo acceso a educación especial y otros servicios relevantes, con el objetivo de promover la equidad en el logro educativo entre todos los y las jóvenes. En esa línea, se plantea que el diagnóstico y la identificación de las necesidades de los jóvenes es fundamental para el tratamiento de la discapacidad, (OJJDP, 2017), debiendo ser localizados, evaluados y referidos si se sospecha que tienen una discapacidad y necesitan servicios (Mallett, 2011). Sin embargo, las investigaciones sugieren que el sistema de justicia juvenil no siempre identifica adecuadamente a los jóvenes que necesitan servicios y no siempre proporciona servicios especiales en los casos que ameritan (Mendel, 2011). Por ejemplo, una investigación en Estados Unidos entre los jóvenes detenidos que contaban con diagnóstico de discapacidad de aprendizaje, menos de la mitad (46%) recibió educación especial y otros servicios relacionados (Sedlak et al. 2010).

Se han desarrollado varias estrategias para promover resultados positivos entre jóvenes discapacitados que entran en contacto con el sistema judicial. Muchas de estas estrategias

enfatan la identificación temprana, la que ayuda a promover la asignación oportuna de servicios para discapacitados, incluidos los servicios educativos especiales para esta población (Mears et al. 2003; Quinn et al. 2005). Otro tipo de estrategias ejecutadas en sistemas de justicia juveniles comparados con jóvenes discapacitados intelectualmente o en el desarrollo incluyen tribunales juveniles especializados, apoyo conductual positivo, y mayor intercambio de información dentro de las agencias que interactúan con los jóvenes. Sin embargo, las investigaciones comparadas dan cuenta de la ausencia de datos rigurosos acerca de los jóvenes con discapacidad en los sistemas de justicia juvenil, así como faltan evaluaciones rigurosas sobre la eficacia de un sistema de justicia juvenil específico en el contexto, de jóvenes con discapacidad (Mears et al., 2003).

Fuera del adecuado diagnóstico y foco en la provisión de educación especial, principalmente en el caso de jóvenes con discapacidad intelectual, se recomienda la implementación de programas de intervención que adoptan un enfoque multisistémico en esta población, de modo que la familia, la escuela, y la interacción comunitaria se acumulen para amortiguar la delincuencia (Zigler et al. 1992; Yoshikawa, 1994; Eddy et al., 2000).

ii. Indicadores preliminares para el seguimiento de la implementación progresiva del nuevo Servicio en la macrozona norte.

Particularmente en el contexto del plan operativo de la implementación progresiva, los indicadores deberán considerar el objetivo central contenido en la Política Nacional y deberá establecerse alineado al propósito de instalar el nuevo Servicio en la macrozona norte dentro de los 12 meses posterior a la promulgación de la ley. A este propósito se le debe agregar mayores definiciones como “*con capacidad para absorber X% de la demanda*”.

Por otra parte, los indicadores propios o programáticos se establecerán a nivel de las dimensiones relevadas en el presente informe (que actuarían a nivel de componentes en la nomenclatura del MML), y de las actividades dentro de cada dimensión de la implementación. Para ello se propone una combinación de indicadores de gestión y desempeño a nivel de componentes, y de recursos (inputs) y procesos a nivel de actividades.

En las siguientes dos tablas se presentan indicadores a modo de ilustración y haciendo foco en las actividades relativas a las dos rutas críticas para la implementación progresiva del servicio y su sistema en la macrozona norte. Estas son la ruta crítica de articulación intersectorial, y la ruta crítica de estándares y acreditación de instituciones, personas y programas.

Tabla 14. Ejemplificación de indicadores de actividades para desarrollo de la articulación intersectorial.

Actividades identificadas	Categoría de gestión	Interpretación	Indicadores	Medio de verificación	Meta
- Mapeo de actores por región. - Constitución de Comités Operativos Regionales. - Desarrollo de protocolo	Inputs: ¿Cuántos recursos se usan? - Humanos - Presupuesto	Recursos utilizados en las actividades necesarias para articular la red intersectorial en cada región de la macrozona norte.	Humanos: - Nº de personas liderando mapeo de actores regionales. - Nº de personas desarrollando protocolo de funcionamiento de Comités Operativos Regionales. - Nº de personas trabajando en campaña de difusión intersectorial (puesta en común de política	-Informes dirección regional	->4 -5 ->2

Fuente: Elaborado a partir de Ortigón et al., 2015[2005]; Armijo, 2011 y Función Pública, 2015.

Actividades identificadas	Categoría de gestión	Interpretación	Indicadores	Medio de verificación	Meta
- Desarrollar estándares para programas y servicios. - Desarrollar estándares para proveedores de programas y servicios. - Desarrollar un procedimiento de acreditación. - Constitución del Consejo	Inputs: ¿Cuántos recursos se usan? - Humanos - Presupuesto	Recursos utilizados en las actividades necesarias para desarrollar un sistema de estándares y acreditación funcionando en la macrozona norte.	Humanos: - Nº de profesionales dentro del Consejo de Estándares y Acreditación desarrollando estándares de instituciones, personas y programas. - Nº de administrativo(a)s dentro del Consejo de Estándares y Acreditación acreditando instituciones, personas y programas en la macrozona norte. - Nº de capacitadore(a)s usados para capacitar funcionario(a)s de acreditación en la macrozona norte. - Nº de capacitadore(a)s usados para capacitar fiscalizadore(a)s	- - - -	- - - -

de Estándares y Acreditación.			en la macrozona norte.		
- Capacitación de funcionario(a)s encargados de la acreditación. - Desarrollar mecanismo de fiscalización de programas y servicios			Presupuesto: - \$ ocupado en Constituir el Consejo de Estándares y Acreditación. - \$ usado a capacitar en procedimiento de acreditación en la macrozona norte. - \$ usado en proceso de acreditación de instituciones, personas y programas en la macrozona norte. - \$ usado en capacitar fiscalizado-re(a)s en la macrozona norte.	-	-
- Capacitación de funcionario(a)s encargados de la fiscalización. - Acreditar instituciones y personas que presten servicios o desarrollen programas en la macrozona norte. - Acreditar programas y servicios de la macrozona norte.	Procesos: Actividades realizadas para la generación de los productos/servicios que un programa contempla distribuir entre sus usuario(a)s.	Indicadores que midan el desarrollo y cumplimiento de las actividades necesarias para que exista un sistema de estándares y acreditación funcionando en toda la macrozona norte. Se miden por tiempo y/o cantidad, y deben observarse la luz de los objetivos (intermedias o finales) establecidas en la MML.	- Nº de reuniones del Consejo de Estándares y Acreditación para desarrollar estándares. - Nº de reuniones del Consejo de Estándares y Acreditación para desarrollar procedimiento de acreditación. - Nº de capacitaciones en acreditación desarrollados en la macrozona norte. - Nº de capacitaciones en fiscalización en la macrozona norte.	-	-

Elaborado a partir de Ortégón et al., 2015[2005]; Armijo, 2011 y Función Pública, 2015.

A nivel de componentes -que se han denominado dimensiones a efectos de no confundir con los componentes del MIE- se puede observar la tabla completa en el anexo 14. En estos se busca evaluar la gestión con indicadores de producto, mientras que en términos de desempeño se considerarán indicadores de eficacia, eficiencia, calidad y economía.

Los indicadores se centran en las dimensiones a, b y c, entendiendo que la dimensión d ha sido abordada en detalle en informes específicos relativos al Marco Lógico del MIE (CESC, 2020). Esta última solo será abordada desde la perspectiva de los medios necesarios para poder materializar el monitoreo y evaluación propuesto en la MML del MIE.

(VI) Evaluación de la política intersectorial

***Ver Anexo 15 para información en detalle.**

El siguiente capítulo presenta las ideas más relevantes con respecto al mecanismo y propuesta de evaluación de la política intersectorial y de sus orgánicas más relevantes. Esto contenidos se pueden encontrar desarrollados en mayor detalle en el anexo 15 del informe.

A. Propuesta de seguimiento y monitoreo de funciones para el Consejo Nacional, Comisión Coordinadora y Comités Operativos Regionales.

i. Definiciones y obligaciones legales

Los procesos de monitoreo, seguimiento y evaluación son parte esencial de lo que se ha descrito como el ciclo de las políticas públicas. La necesidad de evaluar, además, dice relación con un progresivo cambio en la lógica de la administración pública en donde la legitimación de la acción estatal ha pasado a estar puesta principalmente en función de los resultados de las políticas o programas.

El monitoreo, el seguimiento y la evaluación cruzan la vida de una política pública, por lo que deben implementarse de manera permanente a lo largo de la vida de la política, ya sea en una fase temprana, durante o posterior al término de la misma.

Si bien estos conceptos pueden ser aplicados a programas sociales, en lo que sigue, nos referiremos siempre a ellos en relación a la política pública intersectorial para la provisión de oferta programática, que constituye el objeto de los instrumentos y órganos intersectoriales del servicio.

Si bien, es posible entender el monitoreo y el seguimiento de las políticas públicas como dos procesos diferenciados, en lo que sigue se entienden ambos como sinónimos en la medida que buscan un mismo objetivo, a saber, medir el progreso de una política o programa. La diferencia estriba en que la idea de seguimiento importa una participación más activa y menos estática que la idea de monitoreo. En ambos casos se trata de proceso continuo y sistemático, llevado a cabo durante la ejecución de una política, programa o proyecto. El eje central del seguimiento consiste en comprobar si la ejecución es igual a las expectativas previstas, generando datos sobre la ejecución del programa. A diferencia de la evaluación, esta recolección de datos no repara en los efectos del programa, ni a nivel de resultado ni de impacto. Así, mientras el seguimiento es un proceso continuo, la evaluación es generalmente puntual.

La evaluación es una actividad más amplia y profunda, incluye una variada gama de preguntas sobre la operación y el impacto de un programa. En términos generales, puede definirse como el procedimiento analítico sistemático encargado de proveer información sobre el desempeño de la política, el cual sirve de base para la planificación de la intervención pública a lo largo del tiempo (Dunn, 2015). Su desafío metodológico, por tanto, es el de poder “aislar” cuanto del cambio que se observa se debe a la intervención y cuánto no.

Dentro de los elementos esenciales de la evaluación se encuentran los siguientes:

- La evaluación debe ser externa o independiente al servicio público responsable. De ahí que es fundamental que las autoridades que encargan la evaluación no intervengan ni influyeran dicho proceso evaluativo.
- Los resultados deben ser transparentes y de carácter público. Debe garantizarse la transparencia del proceso de evaluación, favoreciéndose la rendición de cuentas y proporcionando la información necesaria para los actores implicados en la política pública.
- La evaluación debe ser pertinente y objetiva, es decir fundamentarse en antecedentes estrictamente técnicos.
- La evaluación debe ser oportuna, esto es, proveer información en los tiempos adecuados para apoyar la toma de decisiones.
- La evaluación no es la última etapa del proceso de planificación, es un proceso transversal que integra todas las etapas de una política pública. La evaluación, con independencia del momento en que se realice, puede contemplar todas las etapas de la intervención, desde el diseño hasta el análisis de resultados e impactos.
- El proceso y los resultados de la evaluación deben ser útiles tanto para los agentes involucrados en la evaluación como para los destinatarios de la política pública.

Por otro lado, los “fundamentos” del nuevo Servicio de Reinserción Social Juvenil establecen dentro del modelo de gestión de programas (punto b del Proyecto de Ley, en su párrafo primero y siguientes) que “en la organización del nuevo Servicio se ha priorizado el desarrollo de un modelo de gestión de programas que fomente su constante retroalimentación, mejoramiento y perfeccionamiento. Es por ello que, se ha considerado un diseño que refuerce tanto su formulación, operación, *evaluación y monitoreo*, como fases interrelacionadas entre sí como dentro del proceso y con un alto nivel de especialización en cada una de estas” (énfasis agregado)⁸. De esta forma, los procesos de monitoreo y evaluación se consideran como fases centrales, interrelacionadas y parte de un proceso especializado.

Este mismo punto de la sección de “fundamentos” del Proyecto entrega a las direcciones regionales parte importante del rol del monitoreo al señalar que “las Direcciones Regionales tendrán un rol protagónico en la operación de dichos programas y ejecutarán un proceso de *monitoreo y asesoría* técnica a los programas en base a los estándares y normas técnicas claramente definidas, con miras a fomentar que ellos operen con el máximo rendimiento posible” (énfasis agregado). Es decir, las direcciones regionales serán las encargadas de monitorear el desempeño de los programas a la luz de los estándares y normas técnicas definidas.

De manera aún más clara, esta sección enfatiza el rol central de la evaluación: “La formulación, implementación, *evaluación y monitoreo* de programas tiene un componente especial de

⁸ Esta frase es de uso común para indicar cuando una cita textual tiene un énfasis o subrayado agregado, es decir, que no viene así desde la cita original y que el autor ha decidido remarcar para enfatizar una parte de la cita

sistematización en todo el ciclo de la oferta programática... De este modo, para realizar el diseño de la oferta programática, un primer paso es sistematizar la evidencia obtenida a partir de *procesos de investigación social y búsqueda de evidencia* de prácticas efectivas” (énfasis agregado).

Dentro del articulado se recogen algunas exigencias relativas a la evaluación y al monitoreo. El artículo 14 referido al plan de acción dispone que: “Corresponderá a la Comisión [Coordinadora Nacional] hacer el *seguimiento* de dicho plan de acción, la *evaluación* de sus avances y resultados, debiendo informar sobre ellos, periódicamente, al Consejo Nacional de Reinserción Social Juvenil. Anualmente propondrá las modificaciones pertinentes a la misma instancia, considerando para esos efectos los informes que fuesen remitidos por los Comités Operativos Regionales” (énfasis agregado). Este articulado establece varios puntos que merecen ser destacados:

- La Comisión Coordinadora Nacional es la encargada de hacer el seguimiento del plan de acción, evaluar sus avances y resultados.
- El resultado de este seguimiento y procesos de evaluación debe ser informado periódicamente al Consejo Nacional de Reinserción Social.
- Anualmente, la Comisión Coordinadora Nacional deberá proponer modificaciones en base a dichas evaluaciones y a los informes de monitoreo de los Comités Operativos Regionales.

Concordante con esto, el artículo 44 que establece las Modificaciones a la Ley Orgánica del Ministerio de Justicia, constituye en su Artículo 16 bis, el Consejo Nacional de Reinserción Social Juvenil cuya labor central será la de proponer al Presidente de la República la Política Nacional de Reinserción Social Juvenil. En este artículo se dispone además que: “Para la formulación de esta Política, el Consejo deberá: c) Aprobar y hacer *seguimiento al Plan de Acción* elaborado por la Comisión Coordinadora Nacional; d) Conocer los *resultados de evaluaciones* del funcionamiento del Sistema de Justicia Juvenil; e) *Evaluar el cumplimiento de la política* periódicamente” (énfasis agregado). Aunque en este punto pareciera haber una duplicación de funciones, el sentido general y una interpretación conjunta de ambas normas pareciese entregar una función de conocimiento y aprobación de las evaluaciones y monitoreo al Consejo, a partir de tareas y funciones que debe llevar a cabo previamente la Comisión Coordinadora Nacional.

Por último, el artículo 23 al referirse a la acreditación de instituciones y programas dispone, en su inciso 3, que “el Servicio acreditará programas de intervención... Para este tipo de acreditación, se considerará, entre otros, el cumplimiento de los estándares de calidad definidos por el Servicio, la *evaluación de los resultados* en caso de que hayan medido en forma previa y la certificación de procesos de calidad” (énfasis agregado). De esta forma, se establece la evaluación como consideración para la acreditación específica de instituciones y programas.

ii. Sistema de monitoreo y seguimiento

El sistema de monitoreo y seguimiento que se propone se llevará a cabo a partir de la matriz de acciones del plan de acción señalada más arriba. El eje articulador de este monitoreo son las medidas/acciones concretas que son parte del plan.

a) Componentes del monitoreo.

Se propone un esquema de seguimiento que establezca por componente el siguiente desglose:

- **Medida:** Esta variable corresponde a la medida o acción concreta que es parte del plan de acción.
- **Institución responsable:** La institución responsable es aquella de quien depende la implementación de la medida o acción concreta. Cuando dicha acción depende de una o más instituciones resulta crucial determinar la institución responsable de aquella que presta apoyo al cumplimiento de la medida como se ve a continuación.
- **Instituciones de apoyo:** Son aquellas que, si bien no son las responsables finales del cumplimiento de la medida, juega un rol esencial en dicha implementación. Esto ocurre, por ejemplo, cuando un servicio hace de intermediario en la provisión de una oferta.
- **Fecha de inicio del compromiso:** Esta variable implica establecer una fecha en que se asume el compromiso, lo cual resulta esencial para poder determinar tiempos transcurridos, brechas, retrasos, etc.
- **Nivel de cumplimiento:** El nivel de cumplimiento se medirá como una relación entre el estado actual de cumplimiento de la medida y la meta señalada en la matriz de acciones señalada más arriba.
- **Razones/obstáculos de incumplimiento:** Esta variable será un espacio cualitativo para exponer las razones y obstáculos que han operado en el incumplimiento de la medida. En caso de no verificarse uno esta casilla deberá dejarse en blanco. Su sentido es corregir y actuar en las barreras que actualmente están impidiendo el desarrollo de la medida o acción.
- **Facilitadores/promotores de cumplimientos:** Esta variable será un espacio cualitativo para exponer los facilitadores y promotores que han operado en el cumplimiento de la medida. En caso de no verificarse esta casilla deberá dejarse en blanco. Su sentido es servir como información de aprendizaje y buenas prácticas para el desarrollo de futuras medidas.

b) Temporalidad.

Dado que el articulado del Proyecto de Ley habla de modificaciones anuales al plan de acción, se propone una revisión semestral al estado de cumplimiento de sus metas. De esta forma el plan de acción, contemplado como instrumento de planificación a 5 años plazo, tendría en su totalidad 10 mediciones. Estas se pueden entender entonces como mediciones iniciales, intermedias y finales.

El esquema de mediciones que se propone quedaría entonces de la siguiente forma:

Tabla 16. Planificación del sistema de monitoreo del Plan de Acción

Medición inicial			Medición intermedia				Medición final		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

*Cada recuadro representa un semestre. Fuente Elaboración propia.

c) Gestión del sistema de monitoreo.

Para implementar este monitoreo se requiere de un conjunto de acciones que deberá llevar a cabo la Comisión Coordinadora Nacional. Dentro de estas se encuentra las siguientes:

- **Recolección de información.** Para ello, se deberá enviar a la institución responsable la solicitud de información conforme la medida o acción de que se trate. Dado que la medición espera tener reportes semestrales, es necesario tener como punto de corte el mes 5/10 de cada punto de medición.
- **Sistematización y análisis.** La Comisión Coordinadora Nacional tendrá el plazo de un mes para recibir, sistematizar y analizar la información recibida. Para ello, deben establecerse canales expeditos de información con las instituciones responsables y de apoyo.
- **Reporte y establecimiento de compromisos.** El resultado de los análisis del monitoreo debe plasmarse en un reporte. Acá se propone un reporte en base a la tabla inicial basada en la Matriz de Marco Lógico del Plan de acción.

Tabla 17. Resumen reporte del monitoreo del Plan de acción

Componente	Medida	Institución Responsa ble	Institución de apoyo	Fecha inicio	Nivel cumplimiento	Razones / obstáculos incumplimiento	Facilitadores /promotores cumplimiento
Componente 1	Medida 1				Meta-Estado actual		
	Medida 2						
	Medida 3						

Fuente Elaboración propia.

Además de eso, es posible desarrollar otros cuadros resumen de la información con el nivel componente. Un ejemplo de esto se muestra a continuación:

Tabla 18. Ejemplo tablas de reporte resumen

Componente Salud	Medición inicial	Medición intermedia	Medición final
Completado (<100%)			
Avance substancial (<40%)			
Avance limitado (>20%)			
No iniciado (>5%)			

Fuente Elaboración propia.

Estos reportes deben traducirse en compromisos de acción por parte de las instituciones involucradas. La forma jurídica que adopten dichos compromisos no es posible anticiparla en el presente informe, pero en cualquier caso es fundamental que se traten de procesos de compromiso transparentes y sujetos a estándares de rendición pública. Estos plazos deberán ser adoptados dentro del mes siguiente al reporte semestral, esto es, dentro del mes 7 de cada año del plan.

Conforme a lo anterior, una planificación anual del seguimiento y monitoreo debería expresarse de la siguiente forma:

Tabla 19. Planificación anual del monitoreo

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Implementación de medidas	x	x	x	x								
Punto de corte					x							
Recolección información					x							
Análisis y sistematización					x							
Reporte semestral						x						
Suscripción compromisos acción							x					
Implementación de medidas							x	x	x	x		
Punto de corte											x	
Recolección información											x	
Análisis y sistematización											x	
Reporte semestral												x

Fuente Elaboración propia.

iii. Sistema de evaluación

a) Importancia de planificar la evaluación en paralelo a la implementación.

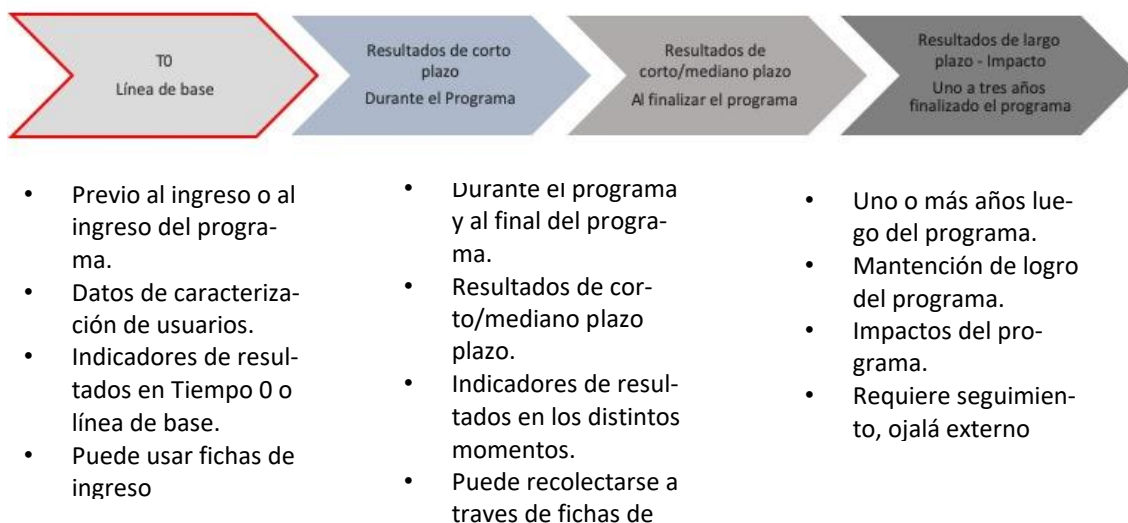
Generalmente, los planes de acción y más aún las políticas públicas fallan al momento de decidir evaluar porque este proceso no fue concebido como parte de la política misma. Cuando esto no se hace, muchas veces es demasiado tarde para poder llevar a cabo una evaluación en la medida que sus efectos no son discernibles claramente de los problemas de diseño o de procesos implementados de manera dispar.

Conforme a lo anterior, resulta fundamental en primer lugar, evaluar si el diseño del programa es el adecuado. Esto, de manera simple, significa evaluar si los componentes determinados para el plan de acción nos conducen al cumplimiento de los objetivos esperados. En segundo lugar, antes de llevar a cabo una evaluación de resultados o de impacto se debe tener claro que el programa se ejecuta correctamente, es decir, si los servicios se prestan correctamente y si no existen diferencias en su implementación que puedan alterar el sentido de lo logrado. Sólo cuando podemos estar seguros de que la ejecución del programa ocurre de acuerdo con el diseño, es posible pensar en evaluaciones de resultados e impacto. Esto, se traduce en que un sistema de evaluación debe ser establecido y pensado desde el nacimiento de la política pública.

b) Línea de base y recolección de datos.

Para ver cambios en el tiempo, se requiere tomar datos en distintos momentos del tiempo. La siguiente figura muestra estos momentos dentro de un sistema de evaluación.

Ilustración 3. Recolección de datos a lo largo del tiempo de una política pública



Fuente Elaboración propia.

Esta figura muestra la necesidad de recolectar datos en el denominado T0 y luego durante el transcurso, en este caso, del plan de acción. La recolección de datos planificada permite la posterior

implementación de evaluaciones de procesos, resultados e impactos que sean consistentes y basados en evidencia.

Fase 1: evaluación de diseño.

La evaluación de diseño corresponde al análisis conceptual de la política pública, en esta se estudia la racionalidad y la coherencia de la misma. Su objetivo, de esta forma, es analizar la calidad del diagnóstico de necesidades en cuanto a la focalización de la población objetivo y la priorización de las necesidades. Además, busca medir el grado de adecuación entre diagnóstico y objetivos, determinando la pertinencia de los objetivos y analizando el grado de coherencia entre los objetivos y las líneas de acción del plan. Generalmente, uno de los instrumentos más usados y que ocupamos acá es la matriz de marco lógico, como la que se ha desarrollado más arriba.

Por último, los resultados de esta evaluación permiten el rediseño del programa en función de los hallazgos obtenidos de manera de mejorar y hacer más coherente el programa.

Fase 2: evaluación de procesos.

La evaluación de procesos busca estudiar la forma en la que se ejecuta la política pública. Mide la capacidad de gestión de la institución en relación con el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación. Esto puede traducirse en la evaluación de la calidad, satisfacción y alcance de la política. Permite tanto la mejora de esta y su implementación, como advertir de ciertos problemas que podrían afectar sus resultados. De ahí que una evaluación de procesos se pregunta, entre otras cosas, lo siguiente: ¿Qué tan adecuados son los procesos en comparación con las normas de calidad? ¿Se entregan todos los componentes del programa? ¿Se crean nuevos componentes que no son parte del diseño? ¿Se implementa de manera homogénea? ¿Es razonable la diferencia en su aplicación? ¿La política entrega la dosis suficiente y calidad de tratamiento para producir resultados favorables? Para responder estas preguntas, las evaluaciones de procesos hacen uso de técnicas cualitativas y cuantitativas, como focus groups, entrevistas, observaciones no participantes y encuestas de satisfacción usuaria a fin de tomar en cuenta a los actores involucrados y la opinión de los beneficiarios.

Fase 3: evaluación de resultados.

La evaluación de resultados tiene como objetivo analizar la consecución de resultados en función de los objetivos planteados inicialmente. Desde la mirada del marco lógico, la evaluación de resultados busca medir los outputs del programa, para lo cual intenta responder la pregunta por la eficacia ¿Cumplió el programa con los objetivos propuestos? ¿Generó los cambios que quería generar? Estos, pueden tratarse de resultados de corto o mediano plazo, como, por ejemplo: la finalización planes de intervención de reinserción - desistimiento del delito o disminución tasas delincuencia, la instalación de competencias para reinserción, sensibilización en reinserción, menor reincidencia. Los resultados de corto plazo, a diferencia de los de largo plazo, miden los outputs cuando los participantes aún se encuentran en el programa. En este sentido pueden entenderse también como parte del monitoreo de este. Los resultados de largo plazo, en cambio, tratan de

medir el cambio de comportamientos o actitudes que consiguieron los beneficiarios tras el programa.

c) Planificación.

Finalmente, a continuación, se propone un esquema de planificación de un sistema de evaluación de diseño, procesos y resultados de corto y largo plazo. Esta se funde con la planificación de monitoreo señalada con anterioridad:

Tabla 20. Esquema de un sistema de monitoreo y evaluación del Plan de Acción a 5 años

Medición inicial			Medición intermedia				Medición final		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Seguimiento y monitoreo									
Evaluación de diseño	Rediseño	Evaluación de procesos					Evaluación de resultados corto y largo plazo		

Fuente: Elaboración propia.

B. Propuesta de formato de informe de retroalimentación al Plan de Acción.

*Ver Anexo 16 para información en detalle.

La siguiente matriz es una propuesta de formato a utilizar para sintetizar lo trabajado en el marco de las reuniones de los Comités Regionales. Esta sirve a modo de informe sobre el cumplimiento de las funciones del Comité, así como de seguimiento del avance de las metas del Plan de Acción. En este sentido, es insumo para retroalimentar también este mismo.

Tabla 21: Propuesta de formato de informe de retroalimentación al Plan de Acción

Región:						
Participantes (Organismo y representante)	Temas tratados (Descripción del tema o problema)	Avances (Temas ya tratados)	Decisiones y compromisos (sobre el tema)	Pendientes (de resolver o decidir)	Próximo reporte (de la decisión y/o compromiso, y pendientes)	Observaciones
Reunión 25/01/2021: -Director(a) Servicio Regional, Sra. 1 -Alcalde de comuna 1, Sr. 2 -Gendarmería, Sr. 3 -SENAME, Sra. 4 Reunión 23/03/2021: -Director(a) Regional Servicio, Sra. 1 -Alcalde de comuna, Sr. 2 -Tesorero Fundación, Sr. 3	Operativos (Necesidades materiales o logísticas, problemas relativos a programas e iniciativas particulares de la región)					
	Reunión 25/01/2021: Centro de talleres laborales comuna 1, requiere ampliar instalaciones para recibir 20 beneficiarios más (nueva sala, mesas, sillas, herramientas, etc.)	Reunión 25/01/2021: -Problema traslado de jóvenes a centro deportivo comuna 1 resuelto. Alcaldía dispuso vehículos, Gendarmería hará y supervisará los traslados	Reunión 25/01/2021: Director(a) Regional gestionará recursos para nueva sala; alcalde de comuna 1 agilizará aprobación municipal de construcción	Reunión 25/01/2021: Falta por decidir sobre contratación de nuevo personal para Centro de talleres laborales de comuna 1.	Reunión 25/01/2021: -Reporte sobre recursos y gestión municipal para nueva instalación del Centro de talleres laborales de comuna 1 para reunión subsiguiente en 4 meses -Pendiente sobre contratación a resolverse en próxima reunión en 2 meses	
	Cumplimiento de Función (Según los establecido en la ley: Problemas con la estrategia de la red, situaciones técnicas a resolver, convenios de colaboración)					
	Reunión 25/01/2021: Problemas de conectividad dificultan asistencia online a sesiones del comité					
	Avance a metas (Dividir por cada meta que establezca el Plan Intersectorial Regional)					
	Coyunturales Problemas contextuales, emergencias y u otros temas de emergencia momentánea					
	Reunión 25/01/2021: -Covid					

Fuente: Elaboración propia.

(VII) Referencias

Acuerdo Nacional por la Infancia (2018). Santiago, Chile. Disponible online en: Acuerdo_Nacional_por_la_Infancia.pdf (minjusticia.gob.cl)

AEVAL. 2010. Fundamentos de Evaluación de Políticas Pública. Ministerio de Política Territorial y Administración Pública de España. URL: http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/evaluaciones/Fundamentos_de_evaluacion.pdf (Accedido el 15 de julio de 2021).

Aldunate, E., & Córdoba, J. (2011). Formulación de programas con la metodología de marco lógico. Santiago: ILPES.

Alejandro, A. (2017) Participatory Research. Presentación en el curso “Qualitative Research Summer School 2017”, London School of Economics (LSE). Reino Unido.

Alexander E.R. y Faludi A. (1989). Planning and Plan Implementation: Notes on Evaluation Criteria. Environment and Planning B: Planning and Design, 16(2):127-140. doi:10.1068/b160127

Aligica, P. (2006) Institutional and Stakeholder Mapping: Frameworks for Policy Analysis and Institutional Change. Public Organiz Rev (2006) 6: 79–90. Springer.

Alves, T. L., Ypma, C., & Visser, J. (2010). Deriving metric thresholds from benchmark data. IEEE International Conference on Software Maintenance (ICSM).

Andrews, R, & Entwistle, T, Does Cross-Sectoral Partnership Deliver? An Empirical Exploration of Public Service Effectiveness, Efficiency, and Equity. Journal of Public Administration Research and Theory, July 2010

Andrews, R, & Entwistle, T, Does Cross-Sectoral Partnership Deliver? An Empirical Exploration of Public Service Effectiveness, Efficiency, and Equity. Journal of Public Administration Research and Theory, July 2010

Aragrande, Maurizio y Olivio Argenti. 2001. Studying Food Supply and Distribution Systems to Cities in Developing Countries and Countries in Transition - Methodological and Operational Guide. FAO "Food into Cities" Collection. URL: <http://www.fao.org/3/X6996E/x6996e00.htm#Contents> (Accedido el 30 de junio de 2021).

Ariño, M. Dolores, Tomás, Concepción, Eguiluz, Mercedes, Samitier, M. Luisa, Oliveros, Teresa, Yago, Teresa, Palacios, Gema, & Magallón, Rosa. (2011). ¿Se puede evaluar la perspectiva de género en los proyectos de investigación? Gaceta Sanitaria, 25(2), 146-150. Recuperado en 22 de junio de 2021, de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0213-91112011000200011&lng=es&tlng=es.

Armijo, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).

Asociación Internacional de Magistrados de Justicia de Familia (AIMJF) 2017. Directrices sobre los niños en contacto con el sistema de Justicia

Asociación Internacional de Magistrados de Justicia de Familia (AIMJF) 2017. *Directrices sobre los niños en contacto con el sistema de Justicia*

Asscher, J. J., van der Put, C. E., & Stams, G. J. J. (2012). Differences between juvenile offenders with and without intellectual disability in offense type and risk factors. *Research in Developmental Disabilities*, 33(6), 1905-1913.

Ayuntamiento de Irún, I Plan Municipal de Infancia y Adolescencia de Irún, 2020, España.

Bedregal, P., Torres, A., Carvallo, C. (2014). Chile Crece Contigo: el desafío de la protección social a la infancia. Documento de Trabajo. Santiago: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Beliz, G. (2012). Gobernar la seguridad ciudadana en América Latina y el Caribe: amenazas, desafíos y nudos estratégicos de gestión (documento de debate No. IDB-DP-215). Washington, D.C, Estados Unidos: BID.

Beliz, G. (2012). Gobernar la seguridad ciudadana en América Latina y el Caribe: amenazas, desafíos y nudos estratégicos de gestión (documento de debate No. IDB-DP-215). Washington, D.C, Estados Unidos: BID.

Benington, J. (2011). From Private Choice to Public Value.

Benington, J., & Moore, M. (2011). *PublicValue. Theory and Practice*. Londres: Palgrave /Macmillan.

Bergold, J., y Thomas, S. (2012) Participatory research methods: a methodological approach in motion. *Historical Social Research*, 37(4), 191-222. <https://doi.org/10.12759/hsr.37.2012.4.191-222>

BID. 1997. Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos. Oficina de evaluación (EVO). URL: <https://docplayer.es/48093473-Evo-evaluacion-una-herramienta-de-gestion-para-mejorar-el-desempeno-de-los-proyectos-marco-logico-3-97.html> (Accedido 20 mayo de 2021)

Biggeri, M., & Cuesta, J. (2020). An Integrated Framework for Child Poverty and Well-Being Measurement: Reconciling Theories. *Child Indicators Research*, 13(5).

Blackorby, J., Wagner, M. (1996) Longitudinal postschool outcomes of youth with disabilities: findings from the National Longitudinal Transition Study. *Exceptional Children*, 62:399–413.

Blackorby, J.; Schiller, E.; Mallik, S.; Hebbeler, K.; Huang, T.; Javitz, H., (2010). Patterns in the identification of and outcomes for children and youth with disabilities. Washington, D.C.: U. Department of Education.

Blanco, J., & Varela, J. (2011). Delincuencia juvenil, violencia y desafíos para los programas de intervención. Santiago: Fundación Paz Ciudadana.

Bocado, A.; Martínez, J.J.; Valenzuela, M. J. (2020) Medir para Decidir. Encuestas de necesidades jurídicas y políticas públicas de acceso a la justicia. CEJA.

Boin, A., van Eeten, M. J. G. (2013) The Resilient Organization, *Public Management Review*, 15(3): 429-445. DOI: 10.1080/14719037.2013.769856

Bruycker y McLoughlin. 2020. The public affairs plan: Seven steps to success rooted in science and practice. *Journal of Public Affairs*. <https://doi.org/10.1002/pa.2567>

Bryson, J. (2004) What to do when Stakeholders matter, *Public Management Review*, 6(1): 21-53, DOI: 10.1080/14719030410001675722

Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M (2015). Designing and Implementing Cross-Sector Collaborations: Needed and Challenging. *Public Administration Review*, Vol. 75, No. 5 (SEPTEMBER/OCTOBER 2015), pp. 647- 663

Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature. *Public Administration Review*.

Cabrero, E y Zabaleta, D. (2009) ¿Cómo construir una mística intergubernamental en la política social? Análisis de cuatro experiencias latinoamericanas. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, No. 43.

Cámara de Diputados de Chile (2015) Evaluación de la Ley N°20.084. Que establece un sistema de responsabilidad de los adolescentes por infracciones a la ley penal. Comité de evaluación de la Ley /OCDE, Departamento de Evaluación de la Ley.

Cameto, R.; Levine, P.; Wagner, M. (2004). Transition planning for students with disabilities: A special topic report of findings from the National Transition Study-2 (NLTS-2). Menlo Park: SRI.

Carballeda, A. (2010). La intervención en lo social como dispositivo. Una mirada desde los escenarios actuales. *Trabajo Social UNAM*, 6(1), 46-59.

Centro de Estudios de Justicia de las Américas. (2017). Desafíos de la Reforma Procesal Penal en Chile: Análisis retrospectivo a más de una década. Santiago, 2017.

Centro de Estudios de Justicia y Sociedad UC, Estudio exploratorio de caracterización de niños, niñas y adolescentes migrantes de América Latina y el Caribe y sus familias en Chile, 2020.

Centro de Estudios en Seguridad Ciudadana (2010) Evaluación de las Medidas y Sanciones que se Ejecutan en el Medio Libre del Sistema de Justicia Juvenil. Centro de Estudios en Seguridad Ciudadana - Instituto de Asuntos Públicos, Universidad de Chile. Santiago, 28 abril de 2010.

Centro de Estudios en Seguridad Ciudadana (2011). Informe final Estudio de evaluación de implementación, proceso y resultados del modelo tribunales de tratamiento de drogas bajo supervisión judicial aplicado en Chile. Centro de Estudios en Seguridad Ciudadana. Instituto de Asuntos Públicos, Universidad de Chile. Santiago, 18 de mayo de 2011.

Centro de Estudios Justicia y Sociedad UC. (2017). Auditoría técnica y evaluación nacional a programas de sanciones y medidas alternativas de la Ley N°20.084 en el medio libre, ejecutados por los Organismos Colaboradores Acreditados por SENAME. Santiago: Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.

Centro Iberoamericano de Derechos del Niño (CIDENI) y Núcleo Milenio para el Estudio del Curso de Vida y Vulnerabilidad (MLIV) (2021). Políticas Públicas para la Superación de la Pobreza Infantil, documento en prensa desarrollado en el marco de una investigación más amplia sobre Pobreza Infantil en conjunto con Hogar de Cristo, UNICEF y Fundación Colunga.

Centro Iberoamericano de Derechos del Niño (CIDENI) y Núcleo Milenio para el Estudio del Curso de Vida y Vulnerabilidad (MLIV) (2021). Políticas Públicas para la Superación de la Pobreza Infantil, documento en prensa desarrollado en el marco de una investigación más amplia sobre Pobreza Infantil en conjunto con Hogar de Cristo, UNICEF y Fundación Colunga.

CEPAL (s/f) Análisis de Problemas y Búsqueda de Soluciones. Método de Árboles. URL: https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/7/35117/04_ARBOLES.pdf

CESC (2020). Propuesta Matriz de Marco Lógico para la Evaluación del Modelo de Intervención.

Chinchilla, L., Vorndran, D. (2018). Seguridad Ciudadana en América Latina y el Caribe. Desafíos e innovación en gestión y políticas públicas en los últimos 10 años. Banco Interamericano de Desarrollo.

Chung, HL.; Little, M.; Steinberg, L. (2005). The transition to adulthood for adolescents in the juvenile justice system: a developmental perspective. In: Osgood, DW.; Foster, EM.; Flanagan, C.; Ruth, G. (Ed.) On your own without a net: The transitions to adulthood for vulnerable populations. Chicago: University of Chicago Press; 68-91.

Cillero, M. (2011). Fines y determinación de las sanciones en el derecho penal de adolescentes chileno. Revista General de Derecho Penal, Iustel, Nº16.

Cillero, M. (2011). Fines y determinación de las sanciones en el derecho penal de adolescentes chileno. Revista General de Derecho Penal, Iustel, Nº16.

Cillero, M. Vázquez, O. Díaz, D. (2012) Estimación de costos y factibilidad del actual marco normativo de subvenciones en el contexto del nuevo Servicio de Responsabilidad Penal Juvenil en Chile. UDP. Santiago de Chile.

Cillero, M. Vázquez, O. Díaz, D. (2012) Estimación de costos y factibilidad del actual marco normativo de subvenciones en el contexto del nuevo Servicio de Responsabilidad Penal Juvenil en Chile. UDP. Santiago de Chile.

CIMAS - Observatorio Internacional de Ciudadanía y Medio Ambiente Sostenible (2009) Metodologías participativas – Manual. Madrid, 2009. Disponible en: <http://beu.extension.unicen.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/246/Metodologias%20participativas.pdf?sequence=1>

Cohen, E. y Franco, R. 1988. Evaluación de proyectos sociales. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES/ONU) y Centro Interamericano de Desarrollo Social (CIDES/OEA).

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2015). Desarrollo social inclusivo: una nueva generación de Políticas para superar la pobreza. Conferencia Regional sobre Desarrollo Social de América Latina y el Caribe. Perú.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2015). Desarrollo social inclusivo: una nueva generación de Políticas para superar la pobreza. Conferencia Regional sobre Desarrollo Social de América Latina y el Caribe. Perú.

Comisión Interamericana de Derechos Humanos. (2011). Justicia juvenil y derechos humanos, OEA/Ser.L/V/II. Doc. 78. Disponible en [justiciajuvenil.pdf](#) (oas.org)

Comisión Interamericana para el Control del Abuso de Drogas (CICAD), Plan de Acción Hemisférico sobre drogas 2016-2020, 2016

Comité de Derechos del Niño. (2007). Observación General Nº 10 sobre la justicia de menores.

Comité de Derechos del Niño. (2019). Observación General Nº 24 relativa a los derechos del niño en el sistema de justicia juvenil.

Consejería de Justicia & Agencia de la Comunidad de Madrid para la Reeducción y Reinserción del Menor Infractor. Memoria 2018. (2019). Obtenido de: <http://www.madrid.org/bvirtual/BVCM021015.pdf>

Consejo Económico y Social de Naciones Unidas. (1997). Resoluciones y decisiones del Consejo Económico y Social. Recuperado en 22 de junio de 2021, de E/1997/97(SUPP) - S - E/1997/97(SUPP) -Desktop (undocs.org)

Consejo Nacional de Infancia, Documento de trabajo: Diversidad sexual en niños, niñas y adolescentes, 2016.

Consejo Nacional de la Infancia (2016). Política Nacional de Niñez y Adolescencia/2015-2025. Chile. Disponible online en: [Politica Nacional de Ninez y Adolescencia.pdf](#) (digital.gob.cl)

Cortázar Velarde, J. C., Sulbrandt, J., Piergentili, N., Gaetani, F., Mezones, F., Repetto, F., & Nogueira, R. M. (2007). Entre el diseño y la evaluación. El papel crucial de la implementación de los programas sociales. BID.

Cortázar Velarde, J. C., Sulbrandt, J., Piergentili, N., Gaetani, F., Mezones, F., Repetto, F., & Nogueira, R. M. (2007). Entre el diseño y la evaluación. El papel crucial de la implementación de los programas sociales. BID.

Corte Interamericana de Derechos Humanos. (1999). Caso de los “Niños de la Calle” (Villagrán Morales y otros). Sentencia de 19 de noviembre de 1999. Serie C No. 63, párrafo 194.

Corte Interamericana de Derechos Humanos. (2002). Opinión Consultiva Oc-17/2002. Disponible en https://www.corteidh.or.cr/docs/opiniones/seriea_17_esp.pdf

Coster, W.J., Haltiwanger, J.T. (2004). Social—behavioral skills of elementary students with physical disabilities included in general education classrooms. Remedial and Special Education; 25:95–103.

Cresswell, M. (2000). The Role of Public Examinations in Defining and Monitoring Standards. En H. Goldstein, & A. (. Heath, Educational Standards (págs. 69-120). Nueva York: Oxford University Press Inc.

Cunill-Grau, N; Fernández, M y Thezá M (2013) La cuestión de la colaboración intersectorial y de la integralidad de las políticas sociales. Lecciones derivadas del caso del sistema de protección a la infancia en Chile, Polis Nº16, 2013.

Cunill-Grau, N; Fernández, M y Thezá M (2013) La cuestión de la colaboración intersectorial y de la integralidad de las políticas sociales. Lecciones derivadas del caso del sistema de protección a la infancia en Chile, Polis Nº16, 2013.

Cunill-Grau, N. (2014). La intersectorialidad en las nuevas políticas sociales. Un acercamiento analítico-conceptual. Gestión y Política Pública, 23(1), 5-46.

Cunill-Grau, N. (2014). La intersectorialidad en las nuevas políticas sociales. Un acercamiento analítico-conceptual. Gestión y Política Pública, 23(1), 5-46.

Cunill-Grau, N. (2014). La intersectorialidad en las nuevas políticas sociales. Un acercamiento analítico-conceptual. Gestión y Política Pública, 23(1), 5-46.

Cunill–Grau, Nuria. (2014) Resistencias a la colaboración interinstitucional. Aprendizajes para la implementación de las nuevas políticas sociales Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal, vol. 14, núm. 23, pp. 7-32. Universidad Nacional del Litoral Santa Fe, Argentina.

Dagaibre, M.L. (Coord), Monreal, M.V.; Ormazábal, M.C. (2007). Informe final de evaluación programa de administración directa. Ministerio de Justicia, Servicio Nacional de Menores.

Dalkey, N., & Helmer, O. (1963). An Experimental Application of the Delphi Method to the Use of Experts. Management Science, 9(3), 458-467.

DANE. s/f. Línea base de indicadores. Estrategia para el fortalecimiento estadístico territorial. Cuadernillo 4 de “Herramientas estadísticas para una gestión territorial más efectiva”. URL:
https://www.dane.gov.co/files/planificacion/fortalecimiento/cuadernillo/Linea_base_indicadores.pdf (Accedido el 19 de julio de 2021).

Davies, H., Nutley, S., Smith, P. (2000) Introducing evidence-based policy and practice in public services. What works, pp. 1-12.

Davies, P. (2004) Is evidence-based government possible? Jerry Lee Lecture, presented at the 4th annual Campbell Collaboration Colloquium. Washington DC, USA.

Defensoría de la Niñez (2021). Informe Anual 2021. Capítulo 2: Derechos de NNA bajo el cuidado de un Estado en crisis. Disponible en: <https://www.defensorianinez.cl/wp-content/uploads/2021/01/Informe-Anual-2021-Cap%C3%ADtulo-2-Derechos-de-NNA-bajo-el-cuidado-de-un-Estado-en-crisis.pdf>.

Deguer, C. (2020). La intersectorialidad en las políticas públicas como respuesta a problemas complejos; la prevención del embarazo adolescente no intencional. Tesis de maestría en

diseño y gestión de programas sociales. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO.Argentina.

Dente, B., & Subirats, J. (2014). Decisiones Públicas. Análisis y estudio de los procesos de decisión en políticas públicas. Barcelona: Ariel.

Departamento de Reinserción Social Juvenil MINJUDH. 2021. Principios y Valores. Política Nacional de Reinserción Social Juvenil. Presentación realizada en el marco del Taller de Construcción de Objetivos Estratégicos Consultoría CH-T1215.

Díaz Bórquez, D. (2012). El desafío de la efectividad de la justicia penal juvenil. Revista Trabajo Social, 82, 67-76.

Dirección de Presupuestos, Evaluación Ex-post: Conceptos y metodologías, 2015

División de Reinserción Social, Modelo de Intervención Especializado en jóvenes en el sistema de justicia penal juvenil, 2020.

Dunn, W. N. (2015). Public policy analysis. Routledge.

Durnescu, I. (2008). An exploration of the purposes and outcomes of probation in European jurisdictions. Probation Journal, 55, 273-281.

Eddy, J.M., Reid, J.B., Fetrow, R.A. (2000). An elementary school-based prevention program targeting modifiable antecedents of youth delinquency and violence: linking the interests of families and teachers (LIFT). Journal of Emotional and Behavioral Disorders. 8:165–176.

Edelfelt, R., & Rath, J. D. (1999). A brief history of Standards in teacher education. Association of teacher educators.

Educación 2020 (2018). Aprender entre rejas: El esquivo derecho a la educación para infancias y juventudes vulneradas. Disponible en: <https://educacion2020.cl/noticias/aprender-entre-rejas-el-esquivo-derecho-a-la-educacion-para-infancias-y-juventudes-vulneradas/>.

EuroSocial (2016). Modelo regional de política de justicia juvenil. Hoja de ruta y recomendaciones para los Estados de América Latina. Madrid: Documentos de Trabajo N°40, elaborado bajo la dirección y autoría de Cillero, M y Vázquez, O.

EuroSocial (2016). Modelo regional de política de justicia juvenil. Hoja de ruta y recomendaciones para los Estados de América Latina. Madrid: Documentos de Trabajo N°40, elaborado bajo la dirección y autoría de Cillero, M y Vázquez, O.

FAO. (2006). Taller Centroamericano sobre Planificación Intersectorial de Políticas Forestales. San José, Costa Rica.

Fernández Arroyo, N. y Schejtman, L. (2012). Planificación de políticas, programas y proyectos sociales. Buenos Aires: CIPPEC y UNICEF. URL: <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2017/03/1419.pdf> (Accedido el 14 de abril de 2021).

Fernández-Santillán, J. (2018). Valor público, gobernanza y Tercera Vía. Convergencia Revista de Ciencias Sociales (78), 75-93.

Finke, D. (2020) Turf wars in government administration: Interdepartmental cooperation in the European Commission. *Public Administration*, 98(2): 498–514. DOI: 10.1111/padm.12633

Fixsen, D. L., Blase, K. A., Naoom, S. F. y Duda, M. A. (2015). Implementation Drivers: Assesing Best Practices, NIRN, v. 5. URL: <https://www.nyscommunityschools.org/wp-content/uploads/2019/08/NIRN-Education-Implementation-Drivers-Assessing-Best-Practices.pdf> (Accedido el 25 de mayo de 2021).

Focus. (2012). Evaluación del Gasto Institucional del Servicio Nacional de Menores. Santiago: DIPRES. Obtenido de http://www.dipres.gob.cl/597/articles-141194_informe_final.pdf

Fundación Cambio Democrático (2016) Guía para confeccionar un mapeo de actores. Bases conceptuales y metodológicas. Febrero 2016. Disponible en: <http://cambiodemocratico.org/portfolio-item/guia-para-confeccionar-un-mapeo-de-actores/>

Fundación Paz Ciudadana (2013). Estudio de evaluación de la implementación del proyecto de intervención para jóvenes condenados por la Ley N°20.084 que cumplen sus condenas en Gendarmería de Chile. Marzo 2013.

Fundación Paz Ciudadana y Banco Interamericano de Desarrollo (2018). Evaluación de impacto y costo-beneficio de los tribunales de tratamiento de drogas en Chile. Mayo 2018.

Fundación Tierra Esperanza (2019) Estudios de Caracterización de Jóvenes Infractores de Ley Macrozonas Norte, Centro y Sur.

Fundación Todo Mejora, Encuesta Nacional de Clima Escolar en Chile: Experiencias de niños, niñas y adolescentes gays, bisexuales y trans en establecimientos educacionales, 2016.

Galasso, E. (2006), *Alleviating Extreme Poverty in Chile*, "Development Research Group, World Bank, Washington D.C

Galasso, E., Carneiro, P. (2008), *Lessons from the evaluation of Chile Solidario*, borrador.

Garland, D. & Spark, R. (2000): *Criminology and Social Theory*, Clarendon, OUP.

Garland, D. & Spark, R. (2000): *Criminology and Social Theory*, Clarendon, OUP.

Gertler, J. P., Martínez, S., Premand, P., Rawlings, L. B., Vermeersch, C. M. J. 2017. La evaluación de impacto en la práctica (Segunda edición). BID y Banco Mundial. URL: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-evaluaci%C3%B3n-de-impacto-en-la-pr%C3%A1ctica-Segunda-edici%C3%B3n.pdf> (Accedido el 15 de julio de 2021).

Gobierno de Chile, Plan de Acción Nacional de Derechos Humanos y Empresas de Chile, 2017.

Godfrey, K. (1997). Performance-based Standards: Development of Standards Will Enable Facilities To Measure Progress. *Corrections Today*, 59(3), 94-97.

Gordon, S. P. (2020). *Standards for instructional supervision*. Routledge.

Guix Oliver, J. (2005). Calidad en salud pública. *Gaceta Sanitaria*, 19(4), 325-332.

Head, B. W. y Alford, J. (2015) Wicked Problems: Implications for Public Policy and Management. *Administration & Society*, 47(6): 711–739. DOI: 0.1177/0095399713481601

Hermann, R. C., & Provost, S. (2003). Interpreting Measurement Data for Quality Improvement: Standards, Means, Norms, and Benchmarks.

Herrera, N. (2017). La intersectorialidad: desafíos y limitantes en su puesta en marcha Tesis para obtener el título de maestría en Estudios Urbanos. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO Ecuador

Hill, T., Westbrook, R., 1997. SWOT analysis: it's time for a product recall. *Long Range Plan*, 30: 46-52.

Hogan, D.P., Shandra, C.L., Msall, M.E. (2007). Family developmental risk factors among adolescents with disabilities and children of parents with disabilities. *Journal of Adolescence* 30:1001–1019.

Hulscher, M., Laurant, M., & Grol, R. (2003). Process evaluation on quality improvement interventions. *BMJ Quality & Safety*, 12, 40-46.

Humphrey-Murto, S., & de Wit, M. (2019). The Delphi method—More research please. *Journal of Clinical Epidemiology*, 106, 136–139. <https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2018.10.011>

ILPES. (2004). Metodología del Marco Lógico. Santiago: CEPAL.

Jhonson, F. y Acholes, K. 2001. Dirección estratégica. 5ª Edición Pearson Educación, Madrid.

Jiménez, R., Díaz, D. y Rojas, J. (2019). Actores claves en la gestión de proyectos de adaptación al cambio climático. Una propuesta metodológica para su identificación /Key Actors in the Management of Climate Change Adaptation Projects. A Methodological Proposal for its Identification. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, [S.l.], v. 7, june 2019. ISSN 2308-0132. Disponible en: <<http://www.revflacso.uh.cu/index.php/EDS/article/view/355/468>>. Fecha de acceso: 22 feb. 2021

Kaschel, C., Zuchel, K., Burgos, C., Valdivia, M. (2019). “Sobre-Vivir. Salud Mental comunitaria en Centro Cerrado de Coronel, experiencia de residente de psiquiatría del niño y Adolescente, Universidad de Concepción. *Revista Señales* 12(20) 68 - 80. URL: <http://www.sename.cl/web/wp-content/uploads/2019/07/Revista-Senales-20.pdf>

Kendall K. A. (2004) Female offenders and developmental disabilities: a critical review. In W. R. Lindsay, J. L. Taylor, P. Sturmey (Eds.) *Offenders with Developmental Disabilities* (eds), pp. 265–88. Chichester: John Wiley & Sons.

Kendall, J. S. (2001). A Technical Guide for Revising or Developing Standards and Benchmarks. Aurora: Mid-Continent Research for Education and Learning.

Knight, A., Shakeshaft, A., Havard, A., Maple, M., Foley, C., & Shakeshaft, B. (2016). The quality and effectiveness of interventions that target multiple risk factors among young people: a systematic review. *Australian and New Zealand Journal of Public Health*, 54-60.

Kofi Darbi, W. P. 2012. Of Mission and Vision Statements and Their Potential Impact on Employee Behaviour and Attitudes: The Case of A Public But Profit-Oriented Tertiary Institution. *International Journal of Business and Social Science*, 3(14) [Special Issue – July 2012]: 95-109. URL: https://ijbssnet.com/journals/Vol_3_No_14_Special_Issue_July_2012/11.pdf (Accedido el 15 de julio de 2021).

Koppenjan, J., & Koliba, C. (2013). Transformations Towards New Public Governance: Can the New Paradigm Handle Complexity? *International Review of Public Administration*, 18(2): 1–8. DOI: <https://doi.org/10.1080/12294659.2013.10805249>

Kramer, M., W. y Dailey, J. C. (1997) The Impact of Brainstorming Techniques on Subsequent Group Processes. *Beyond Generating Ideas. Small Group Research*, 28(2): 218-242.

Larrañaga, O., Contreras, D., Cabezas, G. (2014). Políticas contra la pobreza: de Chile Solidario al Ingreso Ético Familiar. Santiago de Chile: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo–Chile

Larrañaga, O., Contreras, D., Ruiz Tagle, J. (2012): “An impact evaluation of Chile Solidario” *Journal of Latinamerican Studies*.

Larson, K.A. (1988). A research review and alternative hypothesis explaining the link between learning disability and delinquency. *Journal of Learning Disabilities*. 21:357–363.

Lewis, C. W., Gilman, S. C. (2005) *The Ethics Challenges in Public Service. A Problem-solving Guide*. United States: Jossey-Bass.

Lindsay, W. R., Smith, A. H., Quinn, K., Anderson, A., Smith, A., Allan, R., & Law, J. (2004). Women with intellectual disability who have offended: characteristics and outcome. *Journal of Intellectual Disability Research*, 48(6), 580-590.

Linstone, H., & Turoff, M. (2002). *The Delphi Method: Techniques and Applications*. En *Technometrics* (Vol. 18). <https://doi.org/10.2307/3150755>

Lipsey, M. (2009). The Primary Factors that Characterize Effective Interventions with Juvenile Offenders: A Meta-Analytic Overview . *Victims and Offenders*, 124-147.

Lodge, M., Wegrich, K. 2014. *The Problem-Solving Capacity of the Modern State: Governance Challenges and Administrative Capacities*. Oxford, UK: Oxford University Press.

Lombriser, R., Abplanalp, P.A., 1998. *Strategisches management. Visionen Entwickeln, Strategien Umsetzen, Erfolgspotentiale Aufbauen*. Zürich

Lozano, C. (2014). Evaluación y diseño de un tablero de control en proyectos Managed Services aplicados a redes de telefonía celular. Tesis para optar a MBA, Universidad Torcuato di Tella. URL: https://repositorio.utdt.edu/bitstream/handle/utdt/1690/MBA_2014_Lozano.pdf?sequence=1&isAllowed=y (Accedido el 20 de mayo de 2021).

Madrid Pérez, M. I. 2015. Diseño de línea base para evaluar la política del INDAP 2014-2018. Tesis para optar al grado de Magíster en Políticas Públicas. Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile. URL:

<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/134459/Dise%F1o%20de%20l%EDnea%20base%20para%20evaluar%20la%20pol%EDtica%20del%20Indap%202014-2018.pdf;jsessionid=8383C1605E1F8611F5A885DF289F5D43?sequence=1> (Accedido el 19 de julio de 2021).

Magro, E., Navarro, M., Zabala-Iturriagoitia, J. M. (2014) Coordination-Mix: The Hidden Face of STI Policy. RPR, 31(5): 367-389.

Mallett, C. (2009). The Disconnect Between Youths With Mental Health and Special Education Disabilities and Juvenile Court Outcomes." Corrections Compendium 33(5):134.

Martin, A. y Sherington, J. (1997) Participatory Research Methods-Implementation, Effectiveness and Institutional Context. Agricultural System. Vol. 55, No. 2, pp. 195-216, (1997). Elsevier Science Ltd.

Martos Calpena, R. 2009. Cultura Corporativa: Misión, Visión y Valores en la Gestión Estratégica de las empresas del sector de la Automoción en España. Tesis doctoral Universidad Politécnica de Cataluña. URL: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6784/TRMC1de1.pdf> (Accedido el 13 de julio de 2021).

Maruna, S., & Farrall, S. (2004). Making Good. American Psychological Association, 171-194.

Matilla K., Aportaciones para un nuevo modelo de planificación estratégica de relaciones públicas, 2007.

Matus, C. (1987). Política, Planificación y Gobierno. Venezuela: Fundación ALTADIR. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social.

Matus, T. (2012). Protocolos de Certificación de Calidad para Programas Sociales. Santiago: Serie Avanzar en Calidad FONDEF.

McConnell, S.R., Odom, S.L. (1999). A multimeasure performance-based assessment of social competence in young children with disabilities. Topics in Early Childhood Special Education. 19:67-74.

McNamara, J.K., Willoughby T. (2010). A longitudinal study of risk-taking behavior in adolescents with learning disabilities. Learning Disabilities Research & Practice. 25:11-24

Mears, D.P.; Aron, L.Y. (2004). Addressing the needs of youth with disabilities in the juvenile justice system: The current state of knowledge. Washington: National Council on Disability.

Mellado, A. (2011). Implementación y gestión del sistema de protección social chileno solidario en la dimensión local: análisis de los casos de La Pintana y Rengo. Tesis para optar al grado de magister en gestión y políticas públicas, universidad de chile, Facultad de ciencias físicas y matemáticas, Departamento de ingeniería industrial.

Mendel, R. (2011). No Place for Kids: The Case for Reducing Juvenile Incarceration. Baltimore: Annie E. Casey Foundation.

Mendoza-Ruano, J.-J., & Caldera-Serrano, J. (2014). Umbrales para la determinación de la brecha digital: comparativa entre regiones desarrollada. Transinformação, 26(2).

Merriam-Webster. “Brainstorming.” Merriam-Webster.com Dictionary. URL: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/brainstorming>. Fecha de acceso: 20 mar. 2021.

Meynhardt, T. (2009). Public Value Inside: What Is Public Value Creation? *International Journal of Public Administration*, 32(3-4), 192-219.

Ministerio de Desarrollo Social y Familia. (2019). Informe de Desarrollo Social. Santiago.

Ministerio de Desarrollo Social, II Estudio Nacional de Discapacidad en Chile, 2015.

Ministerio de Desarrollo Social, Unidad Chile Crece Contigo de la División de Promoción y Protección Social (2015) ¿Qué es Chile Crece Contigo? Government of Chile, Santiago, Chile.

Ministerio de Desarrollo Social; Consejo Nacional de la Infancia. (2018). Plan de Acción Nacional de Niñez y Adolescencia 2018-2025. Santiago.

Ministerio de Educación de Chile (2014). Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores. Unidad de Currículo y Evaluación, Santiago, Chile.

Ministerio de Educación de Chile (2017). Informe Educativo: Niños, niñas y adolescentes de la Red de SENAME por departamento. Centro de Estudios Mineduc: CEM. Santiago, Chile.

Ministerio de Educación de Chile (2020). Propuestas Mesa Técnica para la prevención de la Deserción Escolar.

Ministerio de Educación de Chile (2021). “Mineduc entrega detalles de cifras de deserción escolar 2021”. Disponible en: <https://www.mineduc.cl/mineduc-entrega-detalles-de-cifras-de-desercion-escolar-2021/>.

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de Chile. (2020). Modelo de intervención especializado en jóvenes en el sistema de justicia penal juvenil. Santiago: Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.

Ministerio de Salud de Chile, Servicio Nacional de Menores, & Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas. (2017). Lineamientos para la puesta en marcha del Sistema Intersectorial de Salud Integral, con énfasis en salud mental, para niños, niñas, adolescentes y jóvenes con vulneración de derechos y/o sujetos a la Ley de Responsabilidad Penal Adolescente (pp. 1–117).

Ministerio de Salud de Chile. (2001). Plan Nacional de Salud Mental y Psiquiatría (pp. 1–187).

Ministerio de Salud de Chile. (2007). Norma técnica N°85 para el tratamiento integral de adolescentes infractores de ley con consumo problemático de alcohol, drogas y otros trastornos de salud mental (pp. 1–58).

Ministerio de Salud de Chile. (2018a). Informe de Gestión SENAME de la Subsecretaría de Redes Asistenciales, Años 2016-2018 (pp. 1–13).

Ministerio de Salud de Chile. (2018b). Modelo de Gestión de la Red Temática de Salud Mental en la red general de salud (pp. 1–383).

Ministerio de Salud de Chile. (2018c). Servicios de salud integrales, amigables y de calidad para adolescentes: Orientaciones Técnicas para la Atención Primaria de Salud (pp. 1–110).

Ministerio Secretaría General de la Presidencia (SEGPRES), Cuarto Plan de Acción 2018-2020, 2018.

MINJUDDHH (2021a). Modelo de intervención especializado en jóvenes infractores/as de ley.

MINJUDDHH (2021b). Brechas macrozona norte.

Mintzberg H., Las 5 P's de la estrategia, 1987

Monreal, V. (Coord.), Díaz, D., Mery, R., Curtze, J. (2016). Evaluación programas gubernamentales (EPG). Programas de Justicia Juvenil: Programa Medidas Cautelares Ambulatorias y Salidas Alternativas, Programa Sanciones No Privativas de Libertad, Programa de Apoyo a la Reinserción Social. Ministerio de Justicia. Servicio Nacional de Menores.

Morlachetti, A. (2013). Sistemas Nacionales de Protección Integral de la Infancia. Fundamentos jurídicos y estado de aplicación en América Latina y el Caribe. Estados Unidos: CEPAL - Colección Documentos de proyectos.

Morlachetti, A. (2013). Sistemas Nacionales de Protección Integral de la Infancia. Fundamentos jurídicos y estado de aplicación en América Latina y el Caribe. Estados Unidos: CEPAL - Colección Documentos de proyectos.

Morris, K.A., Morris, R.J. (2006). Disability and juvenile delinquency: issues and trends. *Disability & Society*. 1:613–627.

Movsisyan, A., Dennis, J., Rehfuess, E., Grant, S., & Montgomery, P. (2018). Rating the quality of a body of evidence on the effectiveness of health and social interventions: A systematic review and mapping of evidence domains. *Research Synthesis Methods*, 9(2), 224-242.

Munoz, M. A., & Guskey, T. R. (2015). Standards-based grading and reporting will improve education. *Phi Delta Kappan*, 96(7), 64-68.

Navarro, H., King, K., Ortegón, E., Pacheco, J. F. (2006). Pauta metodológica de evaluación de impacto ex-ante y ex-post de programas sociales de lucha contra la pobreza. Aplicación metodológica. Manuales serie 48, ILPES-CEPAL. URL: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5489/1/S0501023_es.pdf (Accedido el 21 de abril de 2021).

Nutley, S., Davies, H., & Walter, I. (2002). Evidence Based Policy and Practice: Cross Sector Lessons From the UK. ESRC UK Centre for Evidence Based Policy and Practice: Working Paper 9

Nutley, S.M., Walter, I. and Bland, N. (2002) The institutional arrangements for connecting evidence and polity: the case of drug misuse. *Public Policy and Administration*, 17(3): 76-94.

OCDE (2002). Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management, OECD, Paris.

Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito. (2014). Justicia en asuntos concernientes a los niños en conflicto con la ley, Ley modelo sobre justicia juvenil y su comentario. Recuperado en 22 de junio de 2021, de (UNODC_Model_Law_on_Juvenile_Justice_in_Spanish_ebook.pdf)

Oficina del Alto Comisionado de Naciones Unidas. (2019). Integración de la perspectiva de género en investigaciones de derechos humanos. Recuperado en 22 de junio de 2021, de IntegratingGenderPerspective_SP.pdf (ohchr.org)

ONU (1990) Directrices de las Naciones Unidas para la Prevención de la Delincuencia Juvenil ("Las Directrices de Riad", 1990)

ONU-UNICEF. 2008. Manual para cuantificar los indicadores de la justicia de menores. Naciones Unidas Oficina Contra la Droga y el Delito. URL: https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/JJ_indicators_Spanish_webversion.pdf (Accedido el 19 de julio de 2021).

OPS, OMS. (2015). Intersectorialidad y equidad en salud en América Latina: una aproximación analítica. Washington D.C.

Organización de Naciones Unidas (ONU), Convención sobre los Derechos de las personas con Discapacidad, 2006.

Organización Mundial de la Salud, Informe Mundial sobre la Discapacidad (Resumen), 2011.

Ortegón, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Cepal.

Oshima, K., Huang, J., Jonson-Reid, M., Drake, B. (2010). Children with disabilities in poor households association with juvenile and adult offending. Social Work Research. 34:102–113.

Pacheco, A. M. (2011). Planificación Estratégica Situacional. URL: <http://planificacinestrategicasituacional.blogspot.com/> (Accedido el 20 de abril de 2021).

Parkhurst, J. (2017) The Politics of Evidence. From evidence-based policy to the good governance of evidence. Routledge Studies in Governance and Public Policy Learn. Taylor & Francis Group.

Parra A., Diseño de un plan de acción para la implementación de la norma ISO/EIC 17025 en el proceso de la ejecución de ensayos, 2017, Facultad de Ingeniería Especialización Gerencia de Calidad, Universidad Militar Nueva Granada.

Peters, B. G. (1998) Managing Horizontal Government: The Politics of Co-Ordination. Public Administration, 76(2): 295–311.

Pickar D., Tori C. (1986). The learning disabled adolescent: Eriksonian psychosocial development, selfconcept, and delinquent behavior. Journal of Youth and Adolescence. 15:429–440.

Poblete N., ¿Ruptura o Continuidad? Reflexiones en torno al Heteropatriarcado a partir de los relatos de un grupo de jóvenes infractores/as de ley; 2014.

Ponce Talancón, H. 2007. La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Enseñanza e Investigación en Psicología, 12(1): 113-130. URL: <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf> (Accedida el 8 de julio de 2021).

Ponte, J. (2008). Guía De Estándares De Calidad En Atención Temprana. Madrid: Real Patronato sobre Discapacidad.

Programa de Infancia y Adolescencia, Facultad de derecho, Universidad Diego Portales. (2012). Estimación de Costos y factibilidad del actual marco normativo de subvenciones en el contexto del nuevo servicio de responsabilidad penal juvenil. Santiago.

Programa de Infancia y Adolescencia, Facultad de derecho, Universidad Diego Portales. (2012). Estimación de Costos y factibilidad del actual marco normativo de subvenciones en el contexto del nuevo servicio de responsabilidad penal juvenil. Santiago.

Quigley, J. 1993. Vision: How Leaders Develop it, Share in and Sustain It. McGraw Hill, New York.

Quinn, J.B., Estrategias para el cambio, 1995.

Quinn, M., Rutherford, R., Leone, P., Osher, D.; Poirier, J. (2005). Youth with Disabilities in Juvenile Corrections: A National Survey. Exceptional Children 71(3): 339–45.

Raczynski, D. (2008). Sistema Chile Solidario y la Política de Protección Social de Chile: Lecciones del Pasado y Agenda para el Futuro. Santiago: CIEPPLAN, Instituto Fernando Henrique Cardoso.

Rauch, Peter; Ulrich J. Wolfsmayr, Stelian Alexandru Borz, Matevž Triplat, Nike Krajnc, Matthias Kolck, Roland Oberwimmer, Chrysovalantis Ketikidis, Aleksandar Vasiljevic, Michael Stauder, Christoph Mühlberg, Rudolf Derczeni, Milan Oravec, Ingrid Krissakova, Maximilian Handlos. 2015. SWOT analysis and strategy development for forest fuel supply chains in South East Europe. Forest Policy and Economics, 61: 87-94. <https://doi.org/10.1016/j.forpol.2015.09.003>.

Repetto y Fernández, F., & Fernández, J. P. (2012). Coordinación de políticas, programas y proyectos sociales. CIPPEC/UNICEF Buenos Aires.

Repetto y Fernández, F., & Fernández, J. P. (2012). Coordinación de políticas, programas y proyectos sociales. CIPPEC/UNICEF Buenos Aires.

Repetto, F. (2009), “Coordinación de políticas: Abordaje conceptual y revisión de experiencias latinoamericanas”, XIV Congreso internacional del clad sobre la reforma del estado y de la Administración pública, Salvador de Bahía, 27-30 de octubre.

Repetto, F. (2009), “Coordinación de políticas: Abordaje conceptual y revisión de experiencias latinoamericanas”, XIV Congreso internacional del clad sobre la reforma del estado y de la Administración pública, Salvador de Bahía, 27-30 de octubre.

Repetto, F., Fernández, J. P. (2012). Coordinación de políticas, programas y proyectos sociales. CIPPEC/UNICEF Buenos Aires.

Richter, L., Daelmans, B., Lombardi J. et al: "Investing in the foundation of sustainable development: pathways to scale up for early childhood development, The Lancet, Volume 389, Issue 10064, 7–13 January 2017, Pages 103-118

Richter, L., Daelmans, B., Lombardi J. et al: "Investing in the foundation of sustainable development: pathways to scale up for early childhood development, The Lancet, Volume 389, Issue 10064, 7–13 January 2017, Pages 103-118

Rietbergen-McCracken, Jennifer (2020) Participatory Policy Making. CIVICUS & PG Exchange. URL: https://civicus.org/documents/toolkits/PGX_F_ParticipatoryPolicy%20Making.pdf. Fecha de acceso: 18 mar. 2021.

Robinson, John B. (1988) Unlearning and backcasting: Rethinking some of the questions we ask about the future. Technological Forecasting and Social Change, 33(4): 325-338. DOI: [https://doi.org/10.1016/0040-1625\(88\)90029-7](https://doi.org/10.1016/0040-1625(88)90029-7)

Roncancio, G. 31 de mayo de 2018. ¿Qué son los objetivos estratégicos y cómo crearlos? Algunos ejemplos. Pensemos. URL: <https://gestion.pensemos.com/que-son-los-objetivos-estrategicos-y-como-crearlos-algunos-ejemplos> (Accedido el 7 de julio de 2021).

Sánchez Albavera, F. (2003). Planificación estratégica y gestión pública por objetivos. ILPES, Serie Gestión Pública N°32. URL: <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/7284> (Accedido el 30 de abril).

Saul, J. (2004). Benchmarking for nonprofits.

Scharpf, F. W. (1994) Games Real Actors Could Play: Positive and Negative Coordination in Embedded Negotiations'. Journal of Theoretical Politics, 6(1): 27–53.

Scharpf, F. W. (1997) Games Real Actors Play: Actor-Centered Institutionalism in Policy Research. Boulder: Westview Press.

Sedlak, A., McPherson, K. (2010). Survey of Youth in Residential Placement: Youth's Needs and Services. Washington. D.C.: Office of Justice Programs, Office of Juvenile Justice and Delinquency Prevention.

Senadi (2015), Segundo estudio Nacional de Discapacidad. URL: https://www.senadis.gob.cl/pag/355/1197/ii_estudio_nacional_de_discapacidad

SENAME (2017a). Orientaciones Técnicas Programa de Reinserción para Adolescentes infractores a la Ley Penal en General. Modalidad Programa de Apoyo Socioeducativo para Adolescentes privados de libertad/medio libre. Departamento de Justicia Juvenil, Chile. <https://centroestudios.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/100/2019/05/Reporte-SENAME-FINAL.pdf>

Sename (2019). Catastro de la Oferta Programática de la red SENAME

SENAME. (2013). Bases Técnicas de Licitación para proyectos de Apoyo Psicosocial a la Reinserción Social –ASR. Chile.

SENAME. (2017b). Balance de Gestión Integral. BGI100700032017_00162.pdf (sename.cl)

SENAME. (2019). Orientaciones Técnicas para Concurso de Proyectos. Programa de Protección Especializada en Reinserción Educativa (PDE): Programa de 24 horas. Departamento de Protección de Derechos Servicio Nacional de Menores.

SENAME. (2021). Estándares mínimos de calidad para la atención residencial. Departamento de protección de derechos. Área de gestión programática. <https://www.SENAME.cl/wSENAME/p6-19-04-2021/Anexo-9-Estandares-minimos-calidad-para-la-atencion-residencial.pdf>

Senge, P. M. 1988. The practice of innovation. Leader to Leader, 9: 77-91.

Serra, A. (2005). La gestión transversal. Expectativas y resultados. Reforma y Democracia.

Serra, A. (2005). La gestión transversal. Expectativas y resultados. Reforma y Democracia.

Servicio Nacional de Menores - Sename. Sitio web: <https://www.sename.cl/web/index.php/convenios-intersector/> ; <https://www.sename.cl/web/index.php/convenios-intersector-2/>

Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas (SENDA). (2018). Informe de Evaluación Técnica del Programa de Tratamiento integral de adolescentes y jóvenes ingresados al sistema penal por ley N°20.084 con consumo problemático de alcohol, drogas y otros trastornos de salud mental. <https://www.senda.gob.cl/wp-content/uploads/2020/05/Informe-Anual-2017-Adolescentes-con-Infracci%C3%B3n.pdf>

Shandra, C., Hoga, D. (2012). Delinquency Among Adolescents with Disabilities. Child Indic Res.5(4).

Shapland, J., Bottoms, A., Farrall, S., McNeill, F., Priede, C., & Robinson, G. (2012). The Quality of Probations Supervision- a literature review. Glasgow: Centre For Criminological Research University of Glasgow.

Silva Jaramillo, S. (2017) Identificando a los protagonistas: el mapeo de actores como herramienta para el diseño y análisis de políticas públicas, Gobernar: The Journal of Latin American Public Policy and Governance: Vol. 1: Iss. 1, Article 7. URL: <https://orb.binghamton.edu/gobernar/vol1/iss1/7>

Simon, H. A. (2000) Public Administration in Today's World of Organizations and Markets. PS: Political Science and Politics, 33(4): 749.

Smeriglio, A., Bachtler, J., De Francesco, F., Olejniczak, K., Thomson, R., Śliwowski, P. (2015). European Policies Research Centre, University of Strathclyde. URL: <https://institute.eib.org/wp-content/uploads/2016/10/wp1-litreview.pdf> (Accedido el 13 de mayo de 2021).

Smith, T. W., Baker, W. K., Hattie, J., & Bond, L. (2008). A validity study of the certification system of the National Board for Professional Teaching Standards. En R. K. Stake, Assessing

Teachers for Professional Certification: The First Decade of the National Board for Professional Teaching Standards (Advances in Program Evaluation) (págs. 345-378). Emerald Group Publishing .

Social Science Research Council (2018). *Tribunales de tratamiento de drogas en las américas. Seguridad y Democracia*. Social Science Research Council, Nueva York.

Soysa, I. B., Jayamaha, N. P., & Grigg, N. P. (2012). Performance measurement in the nonprofit sector. 11th ANZAM Operations, Supply Chain and Services Management Symposium: Research Industry Partnership Brisbane.

Staab, S. (2013). *Protección social para la infancia y la adolescencia en Chile*, Cepal/Unicef, Santiago de Chile.

Staab, S. (2013). *Protección social para la infancia y la adolescencia en Chile*, Cepal/Unicef, Santiago de Chile.

Staab, S. (2013). *Protección social para la infancia y la adolescencia en Chile*, Cepal/Unicef, Santiago de Chile.

Stensaker, B., & Harvey, L. (2006). Old Wine in New Bottles? A Comparison of Public and Private Accreditation Schemes in Higher Education. *Higher Education Policy*, 19, 65–85.

Subsecretaría de Redes Asistenciales. (2018). *Manual del Estándar General de Acreditación para centros de tratamiento y rehabilitación de personas con consumo perjudicial y dependencia de drogas y/o alcohol* (pp. 1–90). Ministerio de Salud de Chile.

Subsecretaría de Salud Pública. (2018). *Programa Nacional de Salud Integral de Adolescentes y Jóvenes: Nivel especializado de atención abierta y cerrada* (pp. 1–87). Ministerio de Salud de Chile. https://diprece.minsal.cl/wp-content/uploads/2018/12/2018.12.13_PROGRAMA-ADOLESCENTES_web.pdf

Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review* 20(3): 571–610.

Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review* 20(3): 571–610.

Sur Consultores. (2005). *Evaluación de cinco programas de la oferta pública social, participantes del Sistema Chile Solidario*. Ministerio de Planificación y Cooperación (MIDEPLAN).

Sutcliffe, S. y Court, J. (2005) *Evidence-based policymaking: What is it? How does it work? What relevance for developing countries*. Overseas Development Institute, London.

Tapella, E. (2007) *El mapeo de Actores Claves*, documento de trabajo del proyecto Efectos de la biodiversidad funcional sobre procesos ecosistémicos, servicios ecosistémicos y sustentabilidad en las Américas: un abordaje interdisciplinario. Universidad Nacional de Córdoba, Inter-American Institute for Global Change Research (IAI).

Terrados, J., Almonacid, G., Hontoria, L., 2007. Regional energy planning through SWOT analysis and strategic planning tools: impact on renewables development. *Renew. Sust. Energ. Rev.* 11, 1275-1287.

The office of juvenile justice and delinquency prevention (2017). Youths with Intellectual and Developmental Disabilities in the Juvenile Justice System. URL: <https://ojjdp.ojp.gov/sites/g/files/xyckuh176/files/media/document/intellectual-developmental-disabilities.pdf> (Accedido el 10 de mayo de 2021).

Thomas, S., & Peng, W. (2004). The Use of Educational Standards and Benchmarks in Indicator Publications. *European Educational Research Journal*, 3(1), 177–212.

Tierra de Esperanza (2019). Informe final caracterización de jóvenes infractores de ley – zona norte. Estudio realizado para el Ministerio de Justicia y de Derechos Humanos.

Tonon, G. 2009. La entrevista semi-estructurada como técnica de investigación. En Tonon, G.; Alvarado, S.; Ospina, H.; Lucero, P.; Botero, P.; Luna, M. T.; Fabris, F. 2009. Reflexiones Latinoamericanas sobre Investigación Cualitativa. Graciela Tonon (Comp). URL: https://colombofrances.edu.co/wp-content/uploads/2013/07/libro_reflexiones_latinoamericanas_sobre_investigacin_cu.pdf#page=48 (Accedido el 7 de julio de 2021).

Torres, A., Lopez Boo, F., Parra, V., Vazquez, C., Segura-Pérez, S., Cetin, Z., Pérez-Escamilla, R. (2018). Chile Crece Contigo: Implementation, results, and scaling-up lessons. *Child: care, health and development*, 44(1), 4-11.

UN-Habitat (2017) Results-Based Management Handbook. Applying RBM concepts and tolos for a better urban future. URL: https://unhabitat.org/sites/default/files/2019/05/un-habitat_rbm_handbook_complete_0_0.pdf. Fecha de acceso: 26 mar. 2021.

UNESCO (1990), Políticas sociales integradas en las perspectivas de la intersectorialidad y de la acción de la UNESCO en el apoyo a las estrategias de desarrollo para América Latina y el Caribe en el marco del ajuste", *Revista Educación Superior y Sociedad*, 1 (1), Caracas.

UNESCO (2004), Coordinación intersectorial de políticas y programas de la primera infancia: Experiencias en América Latina, Santiago, UNESCO.

UNESCO (s/f) Guía de Políticas: Árbol de Problemas. URL: [http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/%20cultural-diversity/diversity-of-cultural%20expressions/tools/policy-guide/planificar/diagnosticar/arbol-de-problemas/#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%20es,relaciones%20de%20tipo%20causa%20Defecto.&text=Las%20causas%20esenciales%20y%20directas,del%20problema%20definido%20\(RA%C3%8DCES\).](http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/%20cultural-diversity/diversity-of-cultural%20expressions/tools/policy-guide/planificar/diagnosticar/arbol-de-problemas/#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%20es,relaciones%20de%20tipo%20causa%20Defecto.&text=Las%20causas%20esenciales%20y%20directas,del%20problema%20definido%20(RA%C3%8DCES).)

UNICEF Comité Español, Convención sobre los Derechos del Niño, 2006

Unidad de Estudios SENAME. 2015. Reincidencia de jóvenes infractores de ley RPA. SENAME. URL: https://www.sename.cl/wsename/images/IFR_2015v2.pdf (Accedido el 19 de julio de 2021).

Universidad Católica, Department of Public Health, (2013). Data collection and analysis of child development and its main social and economic determinants, on a group of children in the PADB within the context of the Chile CreceContigo child protection subsystem.

http://www.crececontigo.gob.cl/wp-content/uploads/2014/05/112013-INFORME-FINAL_Evaluaci%C3%B3n-PADB.pdf

Universidad Católica, Instituto de Sociología (2018). Informe final auditoría técnica y evaluación nacional a programas de sanciones y medidas alternativas de la Ley Nº 20.084 en el medio libre, ejecutados por los organismos colaboradores acreditados por Sename. Santiago.

Uribe, F. J. (2011). Argumentación y construcción de validez en la Planificación Estratégica-Situacional de Matus. *Cad. Saúde Pública*, 27(9):1847-1857. URL: <https://www.scielo.org/pdf/csp/2011.v27n9/1847-1858/es> (Accedido el 19 de abril de 2021).

Walker, D., Shelley, A. y Bourne, L. (2008) Influence, Stakeholder Mapping and Visualisation. *Construction Management and Economics* 2008. <http://journalsonline.tandf.co.uk/>

Wegrich, Kai y Stimac, Vid (2014) Coordination Capacities. En Lodge, M., & Wegrich, K. 2014. *The Problem-Solving Capacity of the Modern State: Governance Challenges and Administrative Capacities*. Oxford, UK: Oxford University Press. DOI: 10.1093/acprof:oso/9780198716365.003.0003

Weissman, N. W., Allison, J. J., Kiefe, C. I., Farmer, R. M., Weaver, M. T., Dale, O., . . . Baker, C. S. (2001). Achievable benchmarks of care: the ABCs of benchmarking. *Journal of Evaluation in Clinical*.

Welch, Mary, y Jackson, Paul, R. (2007) Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2): 177-198.

Winkworth, G. & White. M. (2011), "Australia's Children 'Safe and Well'? Collaborating with purpose across Commonwealth Family relationship and State Child protection Systems", *Australian Journal of Public Administration*, 70 (1), pp. 1-14.

Winkworth, G. & White. M. (2011), "Australia's Children 'Safe and Well'? Collaborating with purpose across Commonwealth Family relationship and State Child protection Systems", *Australian Journal of Public Administration*, 70 (1), pp. 1-14.

Yoshikawa K. (1994). Prevention as cumulative protection: effects of early familial support and education on chronic delinquency and its risks. *Psychological Bulletin*. 115:28-54.

Zairi, M. (1992). The art of benchmarking: using customer feedback to establish a performance gap. *Total Quality Management*, 3(2), 177-188.

Zigler, E., Taussig, C., Black, K. (1002). Early childhood intervention: a promising preventative for juvenile delinquency. *American Psychologist*. 47:997-1006.

(VIII) Anexos

1. Corpus juris general de protección a la infancia y adolescencia.
2. Normativa e institucionalidad nacional en protección de la niñez e infancia.
3. Estándares en justicia juvenil con énfasis en salud y educación.
4. La Ley sobre Responsabilidad Penal Adolescente y marcos normativos relacionados.
5. Revisión bibliográfica de Políticas Intersectoriales.
6. El Proyecto de ley que crea el Servicio Nacional de Reinserción Social Juvenil.
7. El Modelo de Intervención Especializado.
8. Brechas oferta programática a desplegar por el intersector.
9. Expediente Único de Ejecución.
10. Implementación inicial del Servicio.
11. Consejo Nacional de Reinserción
12. Propuesta de reglamento interno del Consejo Nacional de Reinserción
13. Plan de acción a nivel nacional
14. Plan de acción zona norte
15. Propuesta de seguimiento y monitoreo de funciones para el Consejo, Comisión, Comités.
16. Propuesta de formato de informe de retroalimentación al Plan de Acción.