INSTITUTO DE SOCIOLOGÍA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

CENTRO DE ESTUDIOS
JUSTICIA Y SOCIEDAD

INFORME FINAL DE EVALUACIÓN DE RESULTADOS:

"ANÁLISIS DEL NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS PROGRAMA VOLVER A EMPEZAR (VAE)"

27 junio de 2019

Subsecretaría de Justicia, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos
Gobierno de Chile

Chile en marcha

Índice

I. Introducción 5

II. Antecedentes del Programa y su Evaluación 6

Antecedentes del Programa VAE 6

Antecedentes teóricos y conceptuales del Programa VAE 7

Antecedentes del Componente de Evaluación 8

Objetivo General de la Evaluación 8

Objetivos Específicos de la Evaluación 8

III. Metodología 10

Objetivo N°1: Realizar un sistema de reporte y evaluación del Programa 10

Elaboración de plataforma para el monitoreo del Programa 10

Capacitación a equipos comunales y coordinación regional del Programa 10

Objetivo N°2: Realización del seguimiento y monitoreo del Programa VAE (Evaluación de procesos) 11

Objetivo n°3: Realizar la evaluación del cumplimiento de los objetivos del Programa VAE (Evaluación de Resultados) 12

Instalación de competencias en los equipos comunales 14

Sensibilización sobre la reinserción en la comunidad 17

Reincidencia de los sujetos intervenidos 20

Reinserción efectiva de los sujetos intervenidos 22

Gestión del Programa 24

IV. Resultados de la Evaluación del Programa VAE 29

1. Evaluación del Diseño del Programa VAE 29

El Fin y Propósito del Programa VAE. 30

Componentes y Actividades del Programa VAE 34

Usuarios Beneficiarios del Programa y criterios de focalización 50

Actores vinculados a la ejecución del Programa 55

Duración del Programa 62

Presupuesto otorgado para la implementación del Programa 63

Evaluación de Procesos del Programa VAE 65
Evaluación de procesos Componente I: Procesos de la Estrategia de coordinación intersectorial 66
Evaluación de procesos Componente II: Instalación de Equipos de Tutores Comunales en los Municipios 91
Evaluación de procesos Componente III: Difusión y Sensibilización 147
Evaluación de procesos Componente IV: Evaluación 157
Reflexiones de la gestión del Programa 167
2. Evaluación de Resultados 175
Resultados a nivel de Propósito y Fin del Programa 176
Instalación de competencias 179
Sensibilización en temáticas de reinserción 201
Reincidencia de los sujetos intervenidos 212
Reinserción de los sujetos intervenidos 217
Satisfacción de usuarios/as del Programa VAE 219
Otros resultados no esperados y externalidades del Programa VAE 226
V. Conclusiones del programa y recomendaciones para un rediseño 227
Principales Críticas al Programa VAE identificadas en el proceso de Evaluación 228
Principales Recomendaciones al Programa VAE identificadas en el proceso de Evaluación 232
Reflexiones finales del Programa VAE 234
Bibliografía 235
ANEXOS 238
Anexo 1: Lista Asistencia Capacitación plataforma Filemaker duplas 238
Anexo 2: Lista asistencia evaluación competencias del Ser 239
Anexo 3: Diccionario de Competencias 240
Anexo 4: Asistencia a grupo focal funcionarios/as y duplas 246
Asistencia Grupo focal Funcionario/as Municipalidades Programa VAE 246
Asistencia Grupo focal Duplas Municipalidades Programa VAE 246
Anexo 5: Árbol de problemas para la formulación del diseño Programa VAE 247
AnNexo 6: Árbol de Medios y Fines para la formulación del diseño Programa VAE 249

Anexo 7: Árbol de Soluciones – Estrategias de intervención para la formulación del diseño Programa VAE 250

Anexo 8: Cambios en MML original del Programa VAE luego de su modificación en abril 2018..... 251

Anexo 9: Tablas de respuestas de encuestas de satisfacción de capacitaciones..... 256

I. Introducción

El presente informe corresponde al informe final del componente de Evaluación, que busca dar cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos del Programa Volver a Empezar (VAE), elaborado por el Centro de Estudios Justicia y Sociedad (CJS)[1] del Instituto de Sociología de la Universidad Católica de Chile.

La estructura del informe se presenta de la siguiente manera: Luego de esta introducción (I), el capítulo II da cuenta de los antecedentes del Programa y del componente de evaluación. Posterior a éste, el capítulo III presenta la metodología utilizada para levantar la información requerida a responder los 3 objetivos de la evaluación, vinculados al monitoreo, evaluación de procesos, y resultados del Programa VAE. El apartado IV desarrolla los principales resultados del componente de evaluación, los que se descomponen en tres principales dimensiones de evaluación: diseño, procesos y resultados. Por último, el capítulo V entrega las conclusiones y recomendaciones brindadas por el componente de evaluación al Programa VAE, seguido por los Anexos del informe.

[1] Previamente llamado Programa de Estudios Sociales del Delito

II. Antecedentes del Programa y su Evaluación

A continuación, se entregan los antecedentes y lineamientos institucionales del programa evaluado.

Antecedentes del Programa VAE

La seguridad pública se transformado en el último tiempo en uno de los elementos más desafiantes para el Estado, ya que éste debe intervenir para garantizar la demanda de paz y seguridad de la población. En este sentido, la respuesta de la administración de la expresidenta Michelle Bachelet con el Plan Nacional de "Seguridad para Todos", se entendió que los problemas de seguridad debiesen ser tratados como una política pública que reconoce la seguridad pública como un derecho. Este plan puso en el centro la prevención del delito y otorgó a la comunidad un rol más activo, siendo la Reinserción Social parte fundamental de este proceso.

En este continuo, que puede caracterizar los desafíos de la seguridad, la reinserción social hace referencia a uno de los momentos de mayor vulnerabilidad de un individuo en conflicto con la ley, pues éste debe enfrentarse al retorno al medio libre. Dado lo anterior, se hace imprescindible el desarrollo de acciones orientadas a generar una transición a la comunidad de retorno, mediante intervenciones sistemáticas y coordinadas que se extiendan desde el inicio de la condena hasta la salida en libertad. Luego, la gestión y desarrollo de tal proceso no puede ser de responsabilidad exclusiva de una sola institución como Gendarmería de Chile, sino que es necesario involucrar a otras instituciones estatales centrales y locales, los sistemas de protección social y organizaciones de la comunidad, entre otras.

Conforme a esta conceptualización basada en el desarrollo de gestiones territoriales para la reinserción social, la Secretaría Regional Ministerial Metropolitana de Justicia y Derechos Humanos, financiada por el Gobierno Regional Metropolitano, impulsa el "Programa de Transferencia para Capacitación e Instalación de Habilidades para la Reinserción Social a través del Modelo de Gestión de Casos en Municipios de la Región Metropolitana de Santiago", denominado posteriormente como "Volver a Empezar (VAE)".Los objetivos principales de este programa radican en:

- Instalar un modelo de gestión municipal integral, estandarizado e innovador para abordar el proceso de transición a la comunidad de personas que están cumpliendo condena o en proceso de eliminación de antecedentes.

- Generar una estrategia de seguridad ciudadana a través de la Reinserción Social.

Este programa se diseñó con una duración de 24 meses y se extendió por 27 meses y se ejecutó en diez comunas de la Región Metropolitana que presentaban los mayores promedios de población penitenciaria[2], y que mostraron interés en el desarrollo del programa.

De esta manera, el Programa buscó capacitar al menos a 100 funcionario/as por comuna instalando el modelo de gestión de casos y las competencias necesarias para atender a las personas atendidas. Los beneficiarios directos del programa fueron 40 hombres y mujeres por comuna, mayores de 18 años, que se encuentren bajo el control de Gendarmería de Chile y que estén próximos a salir en libertad o en proceso de eliminación de antecedentes penales, siendo además beneficiarios personas del grupo de referencia de estos usuarios quienes fueron integrados en la intervención.

El Programa desarrolla acciones en cuatro ámbitos:

1) Coordinación intersectorial;
2) Capacitaciones en reinserción social y en el modelo de Gestión de casos;
3) Difusión y sensibilización en reinserción; y,
4) Evaluación del programa.

Antecedentes teóricos y conceptuales del Programa VAE

Ya que el propósito del programa radica en generar una inclusión socio comunitaria de la población, los conceptos centrales y transversales a sus diferentes componentes dicen relación con la idea de reinserción social, reincidencia y desistimiento. En primer lugar, la reinserción puede ser entendida preliminarmente como un proceso sistemático de acciones que se inician desde el ingreso de una persona al sistema penitenciario y continúan con posterioridad a su retorno a la vida libre(Martínez F. , Villagra, Espinoza, & Prado, 2009). A su vez, (Valdebenito, Díaz, & Donoso, 2011)afirman que se trata de un

[2]Calculado en base a cifras de la población penitenciaria del sistema cerrado y abierto. Del Cerrado: número de población vigente mensual al último día del mes desde julio 2014 a julio 2015 por comuna de residencia para el sistema cerrado. Del Abierto: No se pudo contar con datos de población ingresada por aplicación de ley n°20.603 en julio 2015 por comuna de domicilio declarada por condenado/a, no obstante, se consideró la población condenada a medidas alternativas, se ha considerado a la población vigente al último día del mes desde julio 2014 a julio 2015, según comuna de domicilio declarada. (SEREMI de Justicia y Derechos Humanos, 2016)

proceso gradual de integración que requiere que el individuo pueda contar con capacidades y competencias que le permitan vincularse debidamente con las demás personas e instituciones una vez en libertad. En este sentido, la reinserción social es concebida como un fenómeno dinámico que se aleja de la idea binaria de reinsertado y no reinsertado, sino más bien permite considerarlo como un proceso en que algunas competencias y capacidades requieran más apoyo que otras. Conforme a esto, el presente Programa se basa en el Modelo de Gestión de Casos, que establece como relevante la reinserción en cuatro ámbitos: familiar, social, laboral y jurídico.

Por otro lado, la noción de reincidencia y desistimiento puede ser entendida como un proceso en que pueden presentarse algunos signos de desaceleración de comportamientos desviados o de actividad delictiva que luego pueden derivar en el abandono de la misma(Weitekamp & Kerner, 1994). A su vez, es importante resaltar que el desistimiento está vinculado a la motivación propia de la persona, así como de una modificación importante en su proyección a futuro y no solamente que el sujeto se encuentre inhabilitado de realizar nuevos delitos. Es por ello, que el enfoque de desistimiento reconoce la intermitencia del comportamiento delictivo (Piquero, Farrington, & Blumstein, 2003), ya que los individuos pueden progresar en su proceso de desistimiento y después retroceder antes de abandonar el delito.

Antecedentes del Componente de Evaluación

A continuación, se darán a conocer los antecedentes principales del componente de evaluación del Programa, servicio llevado a cabo por el equipo consultor del Centro de Estudios Justicia y Sociedad del Instituto de Sociología de la Universidad Católica.

Objetivo General de la Evaluación

El Objetivo general del componente de evaluación fue la de **Evaluar el Programa de Transferencia para Capacitación e Instalación de Habilidades para la Reinserción Social a través del Modelo de Gestión de Casos en Municipios de la Región Metropolitana de Santiago**.

Objetivos Específicos de la Evaluación

Este objetivo general se desprende en tres objetivos específicos, establecidos en las bases de la licitación del componente:

1. Generar un sistema de reporte y de evaluación de las acciones realizadas a partir de la ejecución del programa, que considere la transferencia de capacidades a los equipos de implementación del mismo.

2. Realizar un seguimiento y monitoreo (evaluación de procesos) de los indicadores y metas establecidos en el Programa.
3. Evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos que se establecen en el Programa (evaluación de resultados).

Considerando estos antecedentes, a continuación, se da cuenta de la metodología utilizada por el componente de evaluación para poder dar respuesta de dichos objetivos.

III. Metodología

En este apartado se presentará detalle de la metodología utilizada para cada uno de los objetivos específicos que buscó responder el equipo consultor del componente de evaluación.

Objetivo N°1: Realizar un sistema de reporte y evaluación del Programa

El objetivo N° 1 guarda relación con el "Generar un sistema de reporte y de evaluación de las acciones realizadas a partir de la ejecución del programa, que considere la transferencia de capacidades a los equipos de implementación del mismo". Para cumplir con este objetivo, el equipo consultor desarrolló una plataforma virtual que sirvió como fuente de registro del trabajo avanzado por parte de las duplas, así como de la coordinación regional del Programa.

Elaboración de plataforma para el monitoreo del Programa

En concreto, se contrató un software llamado FileMaker, aplicación multiplataforma de base de datos relacional que funciona tanto para Mac como para Windows, que permitía ir almacenando todos los datos solicitados desde las bases técnicas del Programa, lo cual servía como insumo principal para el reporte de avances. Mayores detalles de la plataforma son descritos en la sección de evaluación de procesos del componente de evaluación.

Capacitación a equipos comunales y coordinación regional del Programa

A su vez, para asegurar el registro de la información, se llevó a cabo una jornada de capacitación teórica-práctica de la plataforma online, para instalar en las duplas de los diez municipios y coordinadores regionales las competencias para el registro continuo de información dentro del primer mes de ejecución del programa. En dichas capacitaciones se presentó la plataforma con ejemplos prácticos, se discutió del uso de la plataforma para la evaluación del Programa, y se transmitió la política de seguridad de los datos.

La capacitación a las duplas se llevó a cabo de manera presencial el miércoles 4 de abril, dé 09:30 a 12:00, en el Centro de Extensión de la Universidad Católica, ubicado en la Avenida Libertador Bernardo O'Higgins 390, Santiago, Región Metropolitana. El listado de asistentes a dicha jornada se encuentra en el Anexo 1, y en la sección de evaluación de procesos se da cuenta en mayor detalle del total de capacitados/as. Asimismo, se entregó un video *youtube* para las duplas nuevas que ingresaran al programa. Esto se detallará más adelante.

Cabe señalar que, al finalizar la jornada, se llevó a cabo una encuesta de satisfacción online, vía SurveyMonkey, para poder dar cuenta de la opinión de las duplas de la jornada. De las 24 personas asistentes a la reunión, 14 respondieron el cuestionario de satisfacción, representando a 9 de las 10 comunas contempladas en el programa. Dentro de las 14 personas que respondieron la encuesta, 11 eran duplas municipales y 3 restantes eran coordinadores municipales del programa. En dicha encuesta se destaca que hubo un 93% está de acuerdo o en total acuerdo que la actividad realizada fue de alta calidad, y un 100% estimó que la actividad fue necesaria para realizar su trabajo. Para mayor detalle de los resultados de dicha encuesta ver el Informe n°3 del Componente de Evaluación.

Por otro lado, la jornada de capacitación a los coordinadores regionales se llevó a cabo el el día Lunes 28 de mayo 2018, en el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Dicha capacitación contó con una metodología más práctica, de presentación de la plataforma de manera proyectada, discutiendo su formato y recibiendo comentarios para su modificación y mejora.

Asimismo, a fin de poder consultar de manera permanente la forma de registro de información, se elaboró también un video YouTube para que las duplas comunales pudieran revisar en caso de tener ciertas dudas. Asimismo, se tuvo contacto constante entre las duplas y el equipo consultor de la evaluación, para que éstas pudieran preguntar y dar recomendaciones de mejora de la plataforma, para facilitar el uso del sistema. El video se puede consultar en el siguiente enlace: https://youtu.be/R2l39ZGLg3o

Estos elementos son mayormente detallados más adelante, en sección de evaluación de procesos.

Objetivo N°2: Realización del seguimiento y monitoreo del Programa VAE (Evaluación de procesos)

El segundo objetivo del Componente de evaluación guarda relación con el "Realizar un seguimiento y monitoreo (evaluación de procesos) de los indicadores y metas establecidos en el Programa."

Una evaluación de proceso en primera instancia refiere a un trabajo de campo y sistematización de información para analizar si el programa está llevando a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente. De manera tal, este tipo de evaluación tiene la capacidad de detectar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la estructura y funcionamiento de los programas (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social [CONEVAL], 2017).

Utilizando todos los elementos descritos para el objetivo n°1, se llevó a cabo esta labor, enfocado principalmente en si se estaban ejecutando adecuadamente las actividades y productos propuestas en el diseño del Programa. Para ello, se hizo un monitoreo y seguimiento de los indicadores y metas presentes en la matriz de marco lógico y otros propuestos por el equipo consultor, los cuales de detallarán más adelante.

Para ello, la metodología de recopilación de información fue principalmente en base a la información entregada por las duplas y coordinadores regionales en la plataforma Filemaker como insumo para elaborar los informes trimestrales, dando cuenta de la situación de avance del Programa en sus distintos componentes: coordinación intersectorial, la capacitación en reinserción y modelo de gestión de casos, la difusión y sensibilización a la comunidad, y la evaluación. Estos informes se entregaron en 6 momentos durante la ejecución del Componente de Evaluación del Programa.

Objetivo n°3: Realizar la evaluación del cumplimiento de los objetivos del Programa VAE (Evaluación de Resultados)

Por último, el tercer objetivo del componente de evaluación correspondía a "Evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos que se establecen en el Programa (evaluación de resultados)."

La evaluación de resultados analiza en primera instancia la capacidad organizacional, institucional y de gestión de un programa para dar respuesta al problema inicialmente diagnosticado. Esto con la finalidad de verificar la consecución de los objetivos del programa y verificar el valor del programa en función de la satisfacción de las necesidades de las personas, bajo el entendido que los programas son deudores de las necesidades que tratan de responder(Tejada, 2004).

La evaluación de resultados, en este estudio, se llevó a cabo a través de la verificación de los logros desempeñados en la ejecución del Programa, teniendo como categoría de referencia las metas establecidas en el diseño de la Matriz de Marco Lógico, por parte del equipo ejecutor del Programa y en función de lo señalado por las bases técnicas. Para ello, se evaluó el grado de cumplimiento de cada actividad especificada en la base técnica,

derivando en el grado de cumplimiento de los objetivos que se le establecieron al Programa.[3]

Operacionalmente, la evaluación de resultados se diseñó, tal como lo establecían las bases técnicas, para identificar el grado de cumplimiento de los objetivos que se le establecieron al Programa, esto es:

- Instalación de competencias en los equipos comunales;
- Reinserción efectiva de los sujetos intervenidos;
- Reincidencia de los sujetos intervenidos;
- Sensibilización sobre la reinserción en la comunidad;
- Gestión del Programa.

No obstante, durante la ejecución del Programa el Componente de Evaluación dio cuenta de ciertas limitaciones para llevar a cabo la evaluación tal como estaba solicitada en las bases técnicas. En concreto, se observaron ciertas limitaciones del diseño del programa, faltas de definiciones de conceptos clave, así como ciertos cambios en la Matriz de Marco Lógico, que dieron pie a cambios metodológicos para lograr evaluar el cumplimiento de los objetivos del programa.

Considerando todas las limitaciones ya descritas, se llevó a cabo una **metodología** de recopilación de informaciónde tipo **mixta**, en donde se llevaron a cabo tanto entrevistas semiestructuradas, como grupos focales y encuestas a diversos actores del Programa VAE. A continuación, se presenta una síntesis de lo levantado para responder a este tercer objetivo:

Tabla 1: Metodologías de levantamiento de información para evaluación de resultados Programa VAE

Ámbito de evaluación de resultados	Instrumento	Respuestas
Instalación de competencias (del saber, del saber ser, y del hacer) en los equipos comunales (duplas)	Competencias del Ser: Entrevista semiestructurada personalizada a duplas.	18 entrevistas
	Competencias del Saber: Encuesta /test online de conocimientos a duplas	20 encuestas
	Competencias del Saber hacer: Encuesta de autoevaluación a duplas	20 encuestas

[3] Cabe destacar que la Matriz de Marco Lógico sufrió cambios durante la implementación del programa. Esto ocurrió en fecha 17 de abril 2018. La evaluación del Programa se lleva a cabo en base a la nueva propuesta de matriz.

Instalación de conocimientos (del saber) a funcionario/as	Competencias del Saber: Encuesta /test online de conocimientos a funcionario/as	41 encuestas
Reinserción efectiva de los sujetos intervenidos	Análisis de bases de Plataforma FileMaker Programa VAE	400 usuarios analizados
Reincidencia de los sujetos intervenidos	Análisis de bases de datos secundaria entregada por GENCHI – solo penitenciaria	400 usuarios analizados
Sensibilización sobre la reinserción en la comunidad	Encuestas pre-post talleres de Sensibilización a miembros de la comunidad asistentes a dichos talleres	273 encuestas aplicadas a 198 personas.
Gestión del Programa.	Entrevistas semiestructuradas con alcaldes y contrapartes municipales del Programa	5
	Entrevistas semiestructuradas con coordinadores de componentes y contrapartes del Programa VAE	7
	Entrevistas semiestructuradas con duplas comunales	18
	Grupos focales con duplas	1
	Grupos focales con funcionario/as municipales:	1

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se brinda mayor detalle de cuáles fueron los métodos de recolección de información utilizados y los principales problemas encontrados durante el proceso de evaluación para poder responder a los distintos ámbitos señalados como de resultados del Programa. Esto según cada uno de los ámbitos descritos.

Instalación de competencias en los equipos comunales

En un principio, esta dimensión guardaba relación con la evaluación de competencias de las duplas comunales, el equipo coordinador regional y funcionario/as municipales. No obstante, debido a un problema en la formulación del Programa y a una indefinición inicial al respecto, no se pudo contar con una definición clara de competencias hasta mediados de la implementación del Programa. Dado esto, el equipo de evaluación no podía medir un objetivo del Programa que no contaba previamente con su definición y operacionalización.

Para dar respuesta a esta limitación, el equipo de evaluación tuvo que trabajar, en conjunto con el equipo de capacitación y gestión de casos, en una propuesta de Diccionario de Competencias, para luego poder elaborar una propuesta de medición. En concreto, se llevó a cabo una operacionalización del diccionario de competencias elaborado por el Equipo de Evaluación del Programa VAE, en base a una propuesta elaborada por el componente de capacitación y Gestión de casos. Como se observa, la evaluación de competencias se dividió en tres ámbitos, competencias del ser, saber, y saber hacer. Dada la naturaleza distinta de

las 3 dimensiones, se llevaron a cabo distintos tipos de levantamiento de información para su medición:

- Competencias del Ser: Entrevistas semi-estructuradas con cada profesional;
- Competencias del Saber: Test online vía Surveymonkey;
- Competencias del Saber Hacer: Encuesta de auto-evaluación de estas competencias.

En el anexo 3 se presenta el diccionario de competencia, considerando las tres dimensiones descritas.

Por otro lado, las bases de licitación señalan la necesidad de generar una propuesta de línea de base para los resultados a medir, sin embargo, debido a las limitaciones de falta de conceptualización a inicios del Programa, se estableció que en ninguno de los casos se realizaría una medición de línea base al segundo mes del estudio, debido a la imposibilidad de llevarlo a cabo. La manera de contactar al universo muestral de interés fue a través de sus correos electrónicos, facilitados por los coordinadores del componente de capacitación y gestión de casos.[4]

Las tablas a continuación se dan cuenta de los distintos tipos de levantamiento para realizar esta evaluación, en el caso de las duplas, y por último en el caso de los/as funcionarios/as:

Tabla 2: Entrevistas aplicadas a Profesionales comunales (duplas) para la medición de Competencias del Ser. N final= 18

Comuna	Profesionales comunales	Total entrevistas de competencias del Ser	Porcentaje entrevistas de competencias del Ser
El Bosque	2	2	100%
La Pintana	2	2	100%
Maipú	2	2	100%
Peñalolén	2	2	100%
Pudahuel	2	2	100%
Puente Alto	2	2	100%
Quilicura	2	2	100%
Renca	2	2	100%

[4] Cabe señalar que esta lista de correos funcionó de mejor manera para el caso de contacto y respuesta de las duplas, no obstante, con los funcionarios municipales, esto tuvo mayores problemas de acceder a las personas, debido a que hubo muchos funcionarios sin correo, rebotaban, estaban fuera del municipio o simplemente estaban mal escritos los correos, entre otros. Esto se explica en mayor detalle en dos pies de páginas siguientes.

San Bernardo*	-	-	-
Santiago	2	2	100%
Total general	18	18	100%

Fuente: elaboración propia.

*Durante el periodo en el cual se realizaron las entrevistas para evaluar las competencias de las duplas (entre el 12 y 29 de marzo 2019), el programa no contaba con Duplas en San Bernardo.

Tabla 3: Encuestas aplicadas a Profesionales comunales (duplas) para la medición de Competencias del Saber (Conocimiento). N final= 20

Comuna	Profesionales comunales	Total encuestas de competencias del saber respondidas	Encuestas competencias del saber respondidas COMPLETAS	Porcentaje encuestas competencias del saber completas
El Bosque	2	2	2	100%
La Pintana	2	1	1	50%
Maipú	2	2	2	100%
Peñalolén	2	2	2	100%
Pudahuel	2	2	2	100%
Puente Alto*	3	3	3	100%
Quilicura	2	2	2	100%
Renca	2	2	2	100%
San Bernardo	2	2	2	100%
Santiago	2	2	2	100%
Total general	21*	20	20	95%

Fuente: elaboración propia.

*En Puente Alto se registraron 3 respuestas, dado que ante la salida de uno de los profesionales del equipo VAE de la comuna, se integró una nueva profesional.

Tabla 4: Encuestas aplicadas a Profesionales comunales (duplas) para la medición de Autoevaluación de Competencias del Saber Hacer. N final= 20

Comuna	Profesionales comunales	Total encuestas competencias del Saber hacer respondidas	Encuesta encuestas de competencias del Saber hacer respondidas COMPLETAS	Porcentaje encuestas de competencias del Saber hacer completas
El Bosque	2	2	2	100%
La Pintana	2	1	1	50%
Maipú	2	2	2	100%
Peñalolén	2	2	2	100%
Pudahuel	2	2	2	100%
Puente Alto*	3	3	3	100%
Quilicura	2	2	2	100%
Renca	2	2	2	100%
San Bernardo	2	2	2	100%
Santiago	2	2	2	100%
Total general	21*	20	20	95%

Fuente: elaboración propia.

*En Puente Alto se registraron 3 respuestas, dado que ante la salida de uno de los profesionales del equipo VAE de la comuna, se integró una nueva profesional.

Tabla 5: Encuestas aplicadas a funcionario/as para la medición de Competencias del Saber. N° final= 41

Comuna	Funcionarios capacitados por comuna[5]	Funcionario/as accesibles a responder[6]	Encuestas de competencias del saber respondidas	Encuestas competencias del saber completas	% encuestas competencias del saber respondidas	% encuestas competencias del saber completas
El Bosque	103	79	17	4	9%	5%
La Pintana	139	6	4	3	33%	50%
Maipú	138	115	1	1	12%	1%
Peñalolén	101	87	18	7	26%	8%
Pudahuel	115	90	14	3	29%	3%
Puente Alto	133	115	12	3	8%	3%
Quilicura	187	148	16	5	14%	3%
Renca	108	98	14	4	21%	4%
San Bernardo	93	70	8	2	9%	3%
Santiago	130	85	21	9	16%	11%
Total general	1247	893	125	41	16%	5%

Fuente: elaboración propia.

Considerando lo anterior, en la sección de Evaluación de Resultados se presentarán los resultados obtenidos de las competencias evaluadas de las duplas., y de conocimiento de funcionarios/as.

Sensibilización sobre la reinserción en la comunidad

En un principio, la sensibilización en reinserción del Programa se había entendido como la percepción en la comunidad y respecto de funcionario/as municipales. No obstante, hubo ciertos problemas de diseño del Programa que limitaron la posibilidad de llevar a cabo esta medición de manera correcta metodológicamente.

En primer lugar, el Programa nunca tuvo definido qué se comprendería por "sensibilización", de la misma manera en que no se tuvo claridad del concepto de competencias o de reinserción. Esto, en una primera instancia, limitó la manera en cómo la

[5] De acuerdo a listado entregado por Componente de Capacitación y Gestión de casos.

[6] La reducción de cantidad de funcionarios que pudieron ser accesibles se debe a: repetición de nombre de casos, 284 casos que no contaban con correo personal para enviarles la encuesta, otros 64 casos con correo entregado malo que rebotaba, 6 casos con licencia o desvinculados de la Municipalidad durante el periodo de aplicación de encuesta,

evaluación podría operacionalizar y llevar a cabo una medición de este cambio. A esto, se le agrega el hecho de que en general no existen mediciones de cambios en la percepción y sensibilización en reinserción de actores en estudios nacionales o internacionales, dada la naturaleza poco medible de su condición, ni tampoco existe claridad respecto a cuáles son los hechos que facilitan los cambios de percepción de las personas (Maruna & King, 2009).

Por otro lado, otro problema correspondió a que los talleres de sensibilización, destinados efectivamente a sensibilizar a la comunidad de las 10 comunas sobre la reinserción, fueron llevados a cabo en una fase muy tardía del programa. Siendo un componente tan relevante para un programa de reinserción, se pudo llevar a cabo el contrato con los encargados de dichos talleres recién en julio del 2018, los que, además, tuvieron problemas para iniciar las actividades. Esto impidió tener claridad sobre cómo se llevarían a cabo los talleres, qué contenido iban a tener, y cómo iba a ser posible levantar la información para poder tener acceso a las personas asistentes.

En tercer lugar, como se observa en los árboles de problemas, medios, y soluciones del Programa que sirvieron para su diseño, así como en la Matriz de Marco Lógico del Programa -tanto la original como la modificada en abril del 2018[7]-, no se contempla en ningún caso una prioridad, importancia, o un indicador concreto de evaluación que busque medir y considerar el cambio en la percepción o de sensibilización de los/as funcionario/as municipales.

Por último, a pesar de que los equipos comunales se instalaron en los municipios desde enero 2018, el equipo de evaluación no pudo contar con el contacto de funcionarios/as y miembros de la comunidad en los inicios del Programa, lo cual impidió la realización de un levantamiento de información a segundo mes de la ejecución de la implementación, para luego ser contrastada en una medición final de sensibilización, posterior a los talleres.

En consecuencia, se acordó con la contraparte técnica aplicar una pauta de encuesta simplificada en vez de grupos focales, enfocada en miembros de la comunidad que asistían a los talleres de sensibilización, la cual fue aplicada previamente a los talleres y con posterioridad, al término de éstos. De esta forma se buscó evaluar si existe algún cambio en la percepción de las personas, con respecto a qué elementos son los más relevantes para que una persona pueda volver a vivir y reinsertarse en el barrio.

[7]Ver anexos correspondientes. Por ejemplo, en los árboles, se observa la relevancia de contar una "alta valoración de la reinserción a nivel municipal", no obstante, no es claro que esto implique lo mismo que un cambio en la percepción y sensibilización del tema.

Esta pauta se diseñó como un cuestionario breve, de no más de 5 preguntas en su formato pre-taller, y de solo 1 pregunta en su versión post-taller, las que profundizaban en antecedentes personales y de percepción de inseguridad y reinserción social. Se hizo el cuestionario y se mandó a revisar y validar por parte de los coordinadores regionales y los coordinadores del componente a cargo de los talleres de sensibilización, terminando por elaborar un instrumento de fácil aplicación y comprensión.

Las pautas fueron elaboradas pensando en que fueran auto-aplicadas, y entregadas por parte de los coordinadores de los talleres de sensibilización. No obstante, hubo evidentes problemas en su aplicación, dado que quienes hacían entrega de las encuestas no siempre cumplieron en entregar la pauta previa al taller, y más importante aún, posterior a la finalización del taller. Por ende, no fue posible obtener en muchos casos la respuesta individualizada pre-post talleres, por lo que solo se podrían generar unos análisis descriptivos y a nivel general de las comunas que participaron de los talleres.[8]La tabla a continuación da cuenta de las pautas aplicadas completas que se lograron obtener por comuna.

Tabla 6: Pautas de Sensibilización en Reinserción en comunidad aplicadas (n=273 pautas a 198 personas)

Comuna	N° talleres	N° participantes	N° participantes que respondieron	N° Pautas de sensibilización aplicadas[9]	% de aplicación de pautas de sensibilización según participantes[10]
Pudahuel	12	171	21	33	**11%**
Quilicura	12	153	32	50	**21%**
Maipú	12	177	23	30	**13%**
Renca	12	128	0	0	**0%**
Santiago	12	151	9	9	**6%**
Puente Alto	12	166	0	0	**0%**
El Bosque	12	176	11	21	**6%**
La Pintana	12	149	31	33	**21%**

[8]Cabe señalar que, a pesar de solicitar a los coordinadores del componente de sensibilización que enviaran las últimas pautas aplicadas en los talleres durante la primera semana de junio, éstas no fueron derivadas al equipo de evaluación hasta el viernes 14 de junio. Dado el atraso significativo, y la cercana fecha a la elaboración del presente informe, no se pudieron analizar dichas encuestas.

[9] Cambia la cifra pues las hay 75 personas que respondieron pauta pre y pauta post, por ende, serían 150 encuestas aplicadas por esas personas.

[10] En base al total de participantes que asistieron a los talleres y la cantidad de participantes que respondieron las pautas, no en base a pautas respondidas.

San Bernardo	12	120	9	13	**7,5%**
Peñalolén	12	135	56	77	**41%**
Otras*	-	-	6	7	-
Total General	120	907	198	273	**22%**

Fuente: Elaboración propia en base a Informes Final Sensibilización y respuestas de pautas recibidas

*Otras comunas: 3 sin identificación de la comuna, y 4 de otras comunas que no pertenecen al Programa: 1 Cerro Navia, 1 La Florida, 1 de Lo Prado, 1 Ñuñoa.

En cuanto al tipo de encuestas respondidas, se observa que en un 48% de los casos, se les aplicó la pauta solamente previamente a que comenzara el taller, mientras que en un 14% de los casos solo después de los talleres, habiendo solo un 38% de las pautas que fueron aplicadas correctamente pre-post por la misma persona. A continuación, se presentan las siguientes encuestas respondidas:

Tabla 7: tipo de pauta de sensibilización aplicada (n=198)

Tipo de pauta respondida	N° de personas que respondieron pauta	% de pauta aplicada
Pre y Post	75*	38%
Solo pre	96	48%
Solo post	27	14%
Total	198	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas recibidas
*Que representan en realidad 150 encuestas aplicadas, pues estas personas respondieron 2 encuestas cada una: 1 pre y 1 post taller. Por ende, en total, son 273 encuestas aplicadas, respondidas por 198 personas.

Debido a esto, los análisis que se presentarán en este informe corresponden más bien a análisis agregados y no individualizados de los resultados obtenidos previo y posterior al taller, los que por lo demás no pueden dar conclusiones significativas ni atribuibles al taller de sensibilización. Considerando estas limitaciones, en la sección de resultados se dará cuenta los resultados obtenidos.

Reincidencia de los sujetos intervenidos

En cuanto a la medición de reincidencia, existen distintas formas y metodologías para medir reincidencia(Aedo, 2010; Fundación Paz Ciudadana & Universidad Adolfo Ibáñez, 2012). Se pueden encontrar distintos tipos de reincidencias que han sido abordadas empíricamente y que se sustentan en teorías distintas: reiteración, criminógena, empírica, judicial, penitenciaria, genérica, específica, propia e impropia, o policial (Aedo, 2010; Fundación Paz Ciudadana & Universidad Adolfo Ibáñez, 2012). A continuación, se presentan

distintas definiciones que guardan relación con el concepto de reincidencia, basado en distintos autores y estudios:

- Reiteración o Reincidencia Criminógena: reiteración de actividad delictiva, independiente si dicha actividad es denunciada, investigada, o castigada penalmente. Es un concepto que considera la "cifra negra" de la delincuencia (Cury, 2011).
- Reincidencia Legal: reiteración de actividad delictiva que termina siendo denunciada, investigada, o castigada penalmente (Fundación Paz Ciudadana & Universidad Adolfo Ibáñez, 2012).
- Reincidencia penal: una nueva formalización, requerimiento o una nueva acusación, dependiendo del momento procesal en el que se efectúa la escisión(Fundación Paz Ciudadana & Universidad Adolfo Ibáñez, 2012).
- Reincidencia Policial: una nueva detención por parte de un sujeto (Fundación Paz Ciudadana & Universidad Adolfo Ibáñez, 2012)..
- Reincidencia Judicial: La imposición de una pena en virtud de una sentencia condenatoria (Fundación Paz Ciudadana & Universidad Adolfo Ibáñez, 2012).
- Reincidencia Penitenciaria, también conocido como re-encarcelamiento: Supone un nuevo ingreso a la cárcel, pudiendo ser un ingreso por la imposición de una medida cautelar -como prisión preventiva- hasta su entrada en virtud de la imposición de una pena privativa de libertad, con reclusión en un recinto penitenciario (Fundación Paz Ciudadana & Universidad Adolfo Ibáñez, 2012).
- Reincidencia Genérica: Comisión de un nuevo delito que no es de la misma especie al delito anterior (Fundación Paz Ciudadana & Universidad Adolfo Ibáñez, 2012)..
- Reincidencia Específica: Comisión de un nuevo delito de la misma especie al delito anterior(Fundación Paz Ciudadana & Universidad Adolfo Ibáñez, 2012).
- Reincidencia Impropia o ficta: Reincidencias en casos de que la condena anterior no se había cumplido aún -encontrándose en proceso de cumplirla o no se ha iniciado la ejecución de la pena aun, por tanto, la pena no habría surtido efectos "resocializadores" o esperables en el sujeto (Cury, 2011),
- Reincidencia Propia o verdadera: Reincidencias en casos de que la condena anterior se había cumplido y la pena, por tanto, había supuestamente cumplido los efectos "resocializadores" en el sujeto (Cury, 2011),

Para los efectos de este Programa, y de acuerdo con lo planteado en las bases, durante la ejecución de la evaluación se consideraron dos tipos de reincidencia, las que han sido definidas en las bases de manera levemente distinta a las descritas anteriormente. Por un

lado, la **reincidencia judicial**, que es entendida como una segunda o posterior condena de una misma persona por presuntos hechos delictivos. Por otro lado, la **reincidencia penitenciaria**, que puede ser entendida como un segundo o posterior ingreso a la cárcel de una misma persona por presuntos hechos delictivos.

A pesar de haber solicitado los datos, no se pudo contar con la información de reincidencia judicial por parte del Poder Judicial. Respecto de los datos para analizar la reincidencia penitenciaria se recibió sólo 2 veces los datos por parte de Gendarmería de Chile. Dado lo anterior, solo se pudo contar con la información de Reincidencia Penitenciaria, informadas en dos momentos del Programa: en informe trimestral de enero 2019 y el presente informe final en junio 2019. Esto será presentado en la sección de Evaluación de Resultados.

Reinserción efectiva de los sujetos intervenidos

El concepto de reinserción, entendido como un proceso sistemático de acciones que se inician desde el ingreso de una persona al sistema penitenciario, y continúan con posterioridad a su retorno a la vida libre (Martínez F. , Villagra, Espinoza, & Prado, 2009), abarca la totalidad de las actividades en las que pueden participar los usuarios beneficiarios del Programa, sus familias o grupos de referencia, y organizaciones, tanto a nivel central como local.

La reinserción social, en el marco del presente programa, se configura como uno de los elementos centrales de todas las actividades planificadas a ser ejecutadas. Su medición refiere a distintos aspectos de las vidas de los usuarios beneficiarios, de los cuales el Programa define como relevantes y que buscan ser intervenidos: el ámbito familiar o vincular, social, laboral capacitacional y jurídico.

En este sentido, uno de los principales resultados que se espera medir es la reinserción social de los beneficiarios. Al respecto, si bien las bases señalaban que el componente de evaluación debía proponer un concepto de reinserción social para medir, este equipo evaluador señaló en su propuesta técnica, que dicha conceptualización debía ser definida previamente, como un elemento fundante del programa, esto es, como parte del diseño de este (ver Informe 1). Esto, en tanto la ética de la evaluación exige que no sea quien evalúa quien sea parte del diseño del programa a evaluar. Además, esta indefinición inicial generaba problemas no solo de medición, sino también de comprensión del objetivo del Programa de reinserción por parte de los distintos actores del Programa. Dado que lo anterior no ocurrió y, atendido lo conversado en diversas reuniones sostenidas con la contraparte y con otros componentes, es que se definió hacer un trabajo conjunto a fin de acordar un concepto medible de reinserción social.

Esta definición tomó en cuenta la información disponible a partir del monitoreo del programa. En principio, se propuso que esta información puede ser dividida de la siguiente manera:

a. Información cuantitativa generada durante el monitoreo del programa. Al respecto, esta información da cuenta, a nivel individual, de los diagnósticos, planes de reinserción elaborados y planes de reinserción finalizados por cada área de intervención.
b. Información técnica cualitativa, esto es, considerando las percepciones y opiniones técnicas derivadas del trabajo con el beneficiario por parte de las duplas.
c. Junto a ello, se suma la información entregada respecto de la reincidencia, judicial o penitenciaria. Cabe señalar sobre este punto que, a pesar de a haber solicitado la información al Poder Judicial, no se obtuvo respuesta de los datos. Por ende, solo se pudo trabajar con una medición de reincidencia penitenciaria y legal, entregada por Gendarmería de Chile, que será descrita en detalle más adelante.

Considerando estos elementos, la operacionalización para reinserción efectiva del Programa propuesta es la siguiente manera:

Tabla 8: Operacionalización Reinserción

Ámbito	Indicador	Atributos
Intervención	Plan finalizado social	Si/no - n/a
	Plan finalizado familiar	Si/no - n/a
	Plan finalizado laboral	Si/no - n/a
	Plan finalizado judicial	Si/no - n/a
	Usuario egresado del Programa	Si/no
Opinión técnica de duplas	Hay reinserción	Si/no
	No hay reinserción	Si/no - n/a
Reincidencia	Penitenciaria	Si/no
	Legal	Si/no

Fuente: Elaboración propia

Considerando los tres elementos, así como lo propuesto en las bases técnicas de la licitación la manera de concluir con respecto a la reinserción social de los usuarios de primera línea sería de la siguiente manera:

*(N° de sujetos reinsertados / No de sujetos que egresados) * 100.*

En la sección de Evaluación de Resultados se presentarán los resultados obtenidos, considerando esta operacional definición.

Gestión del Programa

Por último, otro elemento a medir guarda relación con la evaluación de la gestión del programa y los macroprocesos que se derivaron de su ejecución. Para ello, se llevó a cabo un levantamiento de información de tipo mixto, tanto cualitativo como cuantitativo, para poder evaluar los macroprocesos del programa, detectar obstáculos y brechas. Al respecto es importante notar que algunos de estos obstáculos tienen su fuente en el diseño mismo del programa, mientras otros se encuentran relacionados con la implementación del mismo.

En concreto, se llevaron a cabo 12 entrevistas semiestructuradas a actores clave del proceso de implementación y gestión de casos, entre éstos: 5 a alcaldes o contrapartes municipales de Municipios participantes del Programa VAE; 6 entrevistas a coordinadores de los componentes y del Programa VAE. La tabla a continuación da cuenta de las entrevistas individuales realizadas para profundizar en las temáticas de los procesos, obstáculos y brechas de la implementación y gestión del Programa.

Tabla 9: Total de entrevistas semiestructuradas realizadas (n=12)

Perfil de persona entrevistada	Nombre persona entrevistada	Fecha entrevista
Alcalde Pudahuel	Johnny Carrasco	15-04-2019
Alcalde y contraparte municipal Renca	Claudio Castro y Claudio Cancino	17-04-2019
Alcaldesa La Pintana	Claudia Pizarro	18-04-2019
Contraparte Municipal municipio Pudahuel	Alex Farfán	22-04-2019
Contraparte Municipal Municipio Maipú	Abel Sepúlveda	23-04-2019
Coordinadora componente Seminarios	Andrea Cabezón	23-04-2019
Representante componente Difusión	Patricio Martínez	22-04-2019
Contraparte GENCHI nacional	Francisco Troncoso	25-04-2019
Especialista Área Reinserción componente Capacitación	Carola Galindo	26-04-2019
Coordinación Programa VAE y coordinadora componente intersectorial	Karina Pino	29-04-2019
Contraparte Ministerio de Justicia	Marcela Beatriz Velásquez	22-05-2019
Coordinador componente Sensibilización	Andrea Bastías	08-05-2019

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, se llevaron a cabo 2 grupos focales durante el programa. Uno a los/as funcionarios municipales de 5 municipalidades del Programa VAE, y otra con duplas de 8 Municipalidades donde se implementa el Programa. Los detalles de las comunas de los/as

funcionarios y duplas asistentes a los grupos focales, así como su rol o trabajo en dichos municipios, se ilustran en el Anexo.

Igualmente, cabe señalar que, durante las entrevistas semiestructuradas aplicadas a las duplas comunales para evaluar sus competencias del saber, se profundizó también en elementos de la gestión e implementación del Programa VAE. Estas fueron 18 entrevistas, a dos profesionales de 9 de las 10 comunas del Programa VAE[11], realizadas durante marzo 2019. El listado de las personas entrevistadas y de las comunas a las cuales corresponden se encuentran en el Anexo.

Dentro de este ámbito también se consideró evaluar la satisfacción de duplas y funcionario/as municipales de las capacitaciones llevadas a cabo por el Programa VAE para poder implementar el sistema. Para ello, se realizó una encuesta online a ser aplicada por las duplas y los/as funcionarios, de manera separada, que buscaba profundizar en la percepción de los distintos tipos de capacitación: Inducción Inicial Intensiva, Capacitación Periódica A, Capacitación Periódica B, y tutorías – en caso de que corresponda-.

Para el caso de las duplas, se buscó obtener la respuesta tanto de las duplas vigentes a la fecha de aplicación (mes de mayo) como a las duplas antiguas de cada zona. A pesar de aquello, sólo se obtuvo la respuesta de una persona perteneciente al segundo grupo. Por el contrario, la totalidad de las duplas vigentes a la fecha respondieron el cuestionario. En ese marco, se alcanzaron 19 respuestas, representando el 90% del universo posible.

Por su parte, en el caso de la encuesta para los funcionarios/as municipales se recopilaron las respuestas de 175 funcionarios de una lista de 843 posibles, lo cual representa una tasa de respuesta de aproximadamente un 20%[12].

Para ambos cuestionarios aplicados, se evaluó la satisfacción con respecto a tres instancias de capacitaciones realizadas, a saber, la Inducción Inicial Intensiva, Capacitaciones Periódicas A y B, y el Manual de Procedimientos, poniendo énfasis en los aspectos de la calidad de la organización de la instancia, metodologías de enseñanza utilizadas y los

[11] Exceptuando solamente a San Bernardo, pues en aquel momento no había dupla instalada, y se encontraba reemplazando el trabajo de los profesionales la coordinadora del componente de capacitación y gestión de casos.

[12] Cabe señalar que esta lista de correos funcionó de mejor manera para el caso de contacto y respuesta de las duplas, en comparación con los funcionarios municipales. Para contactar a este segundo grupo, se presentaron mayores problemas de acceder a las personas, debido a que hubo muchos funcionarios sin correo, rebotaban, estaban fuera del municipio o simplemente estaban mal escritos los correos, entre otros. Esto se explica en mayor detalle en dos pies de páginas siguientes.

contenidos específicos abordados. Por otro lado, para la evaluación de los distintos aspectos consultados se utilizó una escala de niveles de satisfacción con métrica de 1 al 7, donde 1 correspondía a una completa insatisfacción y 7 a la total satisfacción. De manera complementaria, se consideraron algunas preguntas abiertas con el objetivo que los encuestados pudiesen ahondar en sugerencias y comentarios que les parecieran importantes.

La aplicación del cuestionario se realizó vía web y fue enviado al correo electrónico personal de cada dupla o funcionario a través de la plataforma Survey monkey, con un plazo de dos semanas para responderlo.

Además, es preciso destacar que previo al envío, las preguntas fueron revisadas y validadas por la contraparte técnica de la Subsecretaría del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, así como también por los coordinadores del componente de capacitaciones.

Las tablas a continuación dan cuenta de las pautas respondidas en cada municipio sobre la satisfacción en las capacitaciones de las duplas y funcionario/as del Programa VAE:

Tabla 10: Encuestas aplicadas a Profesionales municipales (Duplas) para la medición de Satisfacción de Capacitación. N final= 19

Comuna	Profesionales por comunas	Total encuestas de satisfacción de capacitación respondidas	Encuesta satisfacción de capacitación respondidas COMPLETAS	Porcentaje encuestas satisfacción de capacitación respondidas	Porcentaje encuestas satisfacción de capacitación completas
El Bosque	2	2	**2**	100%	**100%**
La Pintana	2	2*	**2***	100%	**100%**
Maipú	2	2	**2**	100%	**100%**
Peñalolén	2	1	**1**	50%	**50%**
Pudahuel	2	2	**2**	100%	**100%**
Puente Alto	2	1	**1**	50%	**50%**
Quilicura	2	2	**2**	100%	**100%**
Renca	2	2	**2**	100%	**100%**
San Bernardo	2	2	**2**	100%	**100%**
Santiago	2	2	**2**	100%	**100%**
Total general	**20***	**19***	**19***	90%	**90%**

Fuente: elaboración propia.

* En realidad son 24 posibles duplas a responder dado que se les mandó la encuesta a las duplas antiguas también. En este caso, una profesional que respondió de La Pintana ya no trabajaba en el Programa hace varios meses. De todas

formas, se incluye en los análisis. Asimismo, en esta comuna hubo una profesional que no respondió pues se encontraba con licencia al momento de la aplicación.

Tabla 11: Encuestas aplicadas a funcionario/as para la medición de Satisfacción de Capacitación. N final= 143

Comuna	Funcionario/as capacitados por comuna[13]	Funcionario/as accesibles a responder[14]	Total encuestas de satisfacción de capacitación respondidas	Encuesta satisfacción de capacitación respondidas COMPLETAS	Porcentaje encuestas satisfacción de capacitación respondidas	Porcentaje encuestas satisfacción de capacitación completas
El Bosque	103	79	9	**7**	11%	**9%**
La Pintana	139	6	3	**2**	50%	**33%**
Maipú	138	115	19	**14**	17%	**12%**
Peñalolén	101	87	23	**23**	26%	**26%**
Pudahuel	115	90	34	**26**	38%	**29%**
Puente Alto	133	115	15	**9**	13%	**8%**
Quilicura	187	148	23	**21**	16%	**14%**
Renca	108	98	22	**21**	22%	**21%**
San Bernardo	93	70	8	**6**	11%	**9%**
Santiago	130	85	19	**14**	22%	**16%**
Total general	**1247**	**893**	**175**	**143**	20%	**16%**

Fuente: elaboración propia.

Por último, también se contempló en las bases el evaluar el grado de satisfacción del Programa para los usuarios y sus grupos de referencia. Este elemento se considera como

[13] De acuerdo a listado entregado por Componente de Capacitación y Gestión de casos.

[14] La reducción de cantidad de funcionarios que pudieron ser accesibles se debe a: repetición de nombre de casos, 284 casos que no contaban con correo personal para enviarles la encuesta, otros 64 casos con correo entregado malo que rebotaba, 6 casos con licencia o desvinculados de la Municipalidad durante el periodo de aplicación de encuesta,

parte de la evaluación del componente de capacitación y gestión de casos, a ser evaluado al finalizar el proceso de intervención. Para contar con la percepción de los usuarios beneficiarios de primera línea y/o los grupos de referencia, se elaboró una pauta cerrada, elaborada por el equipo de evaluación y posteriormente revisada y validada por los coordinadores del programa, para que sea auto aplicada por los usuarios.

Se les entregó 20 pautas a las duplas de cada municipalidad, selladas en un sobre, para que solo los usuarios y/o sus grupos de referencia tuvieran acceso a ésta. Al finalizar, se introducía la pauta completada en el mismo sobre, sellándolo, para luego ser recibida por el equipo de evaluación para su análisis. La tabla a continuación da cuenta de cuántas pautas fueron finalmente completadas en las distintas comunas.

Tabla 12: Encuestas aplicadas a usuarios y grupos de referencia para la medición de Satisfacción del Programa. N final= 82

Municipalidad	Total pautas a ser respondidas	Beneficiario directo satisfacción usuarios	Familiar o persona de apoyo de beneficiario satisfacción usuarios	Total de encuesta de satisfacción usuarios	Porcentaje encuestas competencias respondidas
El Bosque	20	10	0	10	50%
La Pintana	20	5	0	5	25%
Maipú	20	9	0	9	45%
Peñalolén	20	3	0	3	15%
Pudahuel	20	3	0	3	15%
Puente Alto	20	2	0	2	10%
Quilicura	20	12	2	14	70%
Renca	20	13	1	14	70%
San Bernardo	20	13	0	13	65%
Santiago	20	9	0	9	45%
Total general	200	79	3	**82**	**41%**

Fuente: Elaboración propia

Por último, es relevante aclarar que los análisis de la Gestión del programa no serán considerados por el equipo consultor como un resultado del programa, sino más bien como un elemento del proceso, y, por ende, serán analizados como un tema de la evaluación de procesos del Programa. Esto, a pesar de que desde su diseño se consideró como un resultado del Programa y parte del Objetivo n°3.

IV. Resultados de la Evaluación del Programa VAE

A continuación, se presentarán tres niveles de evaluación del Programa VAE: diseño, implementación y resultado.

1. Evaluación del Diseño del Programa VAE

Un elemento para destacar del Programa VAE es que tuvo un trabajo de formulación del diseño bajo los lineamientos de una Metodología de Marco Lógico (MML). Al llevar a cabo esta metodología, el programa buscó reducir en gran medida la ocurrencia de tres problemas que suelen ser frecuentes en los programas sociales: (i) la existencia de múltiples objetivos en un proyecto y sus actividades relacionadas; (ii) los fracasos en la ejecución debido a la no definición de responsabilidades ni métodos de seguimiento y control; y (iii) la inexistencia de una base objetiva para comparar lo planificado con los resultados (ILPES, 2004).

La MML se compone de cuatro niveles de objetivos con cuatro ámbitos de gestión. Los niveles de objetivos corresponden a: Fin, Propósito, Componentes y Actividades; y los ámbitos de gestión se relacionan a: comunicación (correspondiente al resumen narrativo), gestión (materializado en indicadores), transparencia (reflejado en medios de verificación) y riesgos a enfrentar (denominados supuestos críticos)(Aldunate & Córdoba , 2011). La MML se expresa en un cuadro de doble entrada como la siguiente (ver Tabla):

Tabla 13: Resumen de matriz de marco lógico

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin			
Propósito			
Productos componentes			
Actividades			

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

La MML permite entonces definir distintos focos de análisis de acuerdo a la lógica vertical y horizontal de la formulación de un programa. De esta forma, la evaluación de diseño en base a la MML busca determinar si el diseño de cada programa de interés es el apropiado para abordar tanto el problema central como las causas que lo motivan (lógica vertical) a la vez que permite el estudio crítico del sistema de indicadores que permiten el seguimiento y monitoreo de los objetivos que se propone el programa. Esto último resulta un pilar fundamental para anticipar y discutir de forma temprana los indicadores en los que se basará la evaluación de resultados, tanto a nivel de producto como a nivel de objetivos.

A continuación, se describen elementos del diseño del Programa VAE, teniendo como principales fuentes de información documentos y materiales entregados por la contraparte del proceso de formulación, así como la matriz de marco lógico. Asimismo, se integran algunas críticas y recomendaciones elaboradas por el equipo consultor, a partir de lo observado del proceso de monitoreo del Programa, así como en base a entrevistas y grupos focales realizados a actores vinculados al Programa, como se describen en la sección Metodológica.

El Fin y Propósito del Programa VAE.

Como se puede apreciar en la Matriz de Marco Lógico del Programa, tanto en la original como en la modificada (ver Anexo 8), se establece que el **fin** del Programa VAE es el de lograr una "Mejor calidad de vida de los habitantes de la Región Metropolitana de Santiago".

De esta manera, esperando una lógica vertical y consistente con este fin, el diseño del Programa determinó como su objetivo central o **Propósito,** el lograr la "Existencia de apoyo técnico orientado a la reinserción durante el proceso de transición a la comunidad de personas que están cumpliendo condena o en proceso de eliminación de antecedentes penales". La manera de medir si este propósito se logró a nivel de resultados es a través de medir la cantidad y porcentaje de funcionario/as capacitados, esperando que lo ideal era capacitar a 1020 funcionario/as. No obstante, en este nivel de la MML, no se aclara qué tipo de capacitaciones, cuántas horas, ni qué tipos de funcionario/as. Esto es algo que se encuentra en mayor detalle en la propuesta técnica de trabajo del Componente de Capacitación y Gestión de casos.

Se destaca la claridad en el fin y propósito del Programa. Esto pues, el proceso de planificación de todo programa debiese nacer con la identificación de una situación problemática y la motivación para solucionarla. Una manera adecuada para llevar a cabo

esto es la Metodología de Marco Lógico, la cual comienza con la identificación de estos problemas y soluciones, y termina con el producto final el diseño de la Matriz de Marco Lógico (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2015).

En este caso, es posible verificar que efectivamente hubo un trabajo y reflexión previa para elaborar el programa, vinculados a identificar problemas, medios, fines, y estrategia de soluciones para lograr el fin, esto es, mejorar la calidad de vida de los habitantes de la región de Santiago. Estos elementos se diagraman en los árboles, dispuestos en los anexos 5, 6 y 7. Esto es considerado como un punto favorable para el programa, dado que una generalidad de los programas sociales del país es no contar con este trabajo previo de planificación estratégica, operativa, y funcional del Programa.

No obstante, al observar algunos elementos de dicho trabajo ilustrado en los árboles, es posible notar ciertos problemas, que a la larga terminaron afectando la implementación, gestión, y la evaluación del Programa mismo.

A modo de ejemplo, el árbol de problemas del programa Volver a Empezar[15] estableció como diagnóstico la *"Falta de competencias técnicas para aplicar un modelo de gestión integral orientado a apoyar la reinserción durante el proceso de transición a la comunidad de personas que están cumpliendo condena o en proceso de eliminación de antecedentes*". Luego, a nivel de medios y fines se estableció la *"Existencia de apoyo técnico orientado a la reinserción durante el proceso de transición a la comunidad de personas que están cumpliendo condena o en proceso de eliminación de antecedentes penales"*. Así, el propósito quedó establecido en los siguientes términos: *"Existe apoyo técnico orientado a la reinserción durante el proceso de transición a la comunidad de personas que están cumpliendo condena o en proceso de eliminación de antecedentes".*

De lo descrito, se puede ver que existe un salto lógico entre el diagnóstico de *"Falta de competencias técnicas"* y el fin declarado sobre la *"Existencia de apoyo técnico".* En efecto, de la existencia de un apoyo técnico para la reinserción no se deduce que esos profesionales tengan las competencias necesarias para aplicar un modelo de gestión. Luego, la instalación de competencias quedó invisibilizada en el diseño de los componentes específicos y en el proceso de licitación del componente de capacitación y de gestión de casos donde el objetivo general planteado fue el siguiente: *"**instalar un modelo de gestión municipal integral**, estandarizado e innovar para abordar el proceso de transición a la*

[15] Ver Anexos

*comunidad de personas que están cumpliendo condena o en proceso de eliminación de antecedentes que permita generar una estrategia de seguridad ciudadana para la reinserción social" (*énfasis agregado*).*Una muestra concreta de esto es el hecho de que la propuesta ganadora del componente de capacitación -Fundación Tierra de Esperanza- no hace referencia alguna a la instalación de competencias. Su propuesta es más bien un modelo de gestión del aprendizaje que el programa va obteniendo a través de una metodología de sistematización de la experiencia de intervención. Sus ejes de capacitación dicen relación con la mediación de redes intra-municipales, la formación y gestión de equipos, la gestión de conocimientos y la gestión de casos, sin embargo, ninguno de ellos, elabora o propone *ex ante* las competencias que cada dimensión requiere para su ejecución.

Lo anterior, sin perjuicio de su potencial y calidad como metodología para el aprendizaje respecto del programa, impide un desarrollo específico y una capacitación en las competencias que se buscan instalar. Si bien esto pudo haber sido una decisión metodológica comprensible para el estado de conocimientos sobre el programa, no se ha planteado explícitamente de esa manera.

Vinculado a este punto, el mismo propósito descrito en el diseño no queda bien traducido en la práctica. Al respecto, no queda claramente definido desde los inicios a qué se refiere el programa con "apoyo técnico orientado a la reinserción", y hasta qué punto esto guarda relación directa con una gestión de casos, sensibilización en reinserción, y/o adquisición de competencias específicas orientadas a la reinserción. Asimismo, el indicador que se propone medir no es consistente para identificar si se logró instalar el apoyo técnico orientado a la reinserción, dado que solo da cuenta de si se llevaron a cabo las capacitaciones a una cantidad de funcionarios, lo cual es más bien un aspecto del proceso del programa más que un resultado. Por último, el medio de verificación para comprobar que se instala este "apoyo técnico orientado a la reinserción" es en base a certificados de capacitación de dichos funcionarios, elemento insuficiente para dar cuenta de, lo que se supone, es el propósito del programa.

La consecuencia de lo anterior se traduce también en otros ámbitos del diseño, y en la consecuente falta de claridad de conceptos orientadores del programa, tales como con respecto a la reinserción, reincidencia, sensibilización, gestión de casos, competencias. A modo de ejemplo, para el caso de las competencias, el indicador específico de instalación de competencias del componente de capacitación es: *"(N° de sujetos con nivel de desarrollo medio/alto de la competencia / N° de sujetos capacitados) *100".* Como se observa, no contiene una idea concreta respecto de cuáles son las competencias necesarias

para contar con equipos técnicos para aplicar un modelo de gestión integral. Dado lo anterior, y tal como se describió anteriormente en la sección metodológica del presente informe, se tuvo que compensar este desfase de diseño con un trabajo colaborativo del componente de evaluación con los de capacitación y gestión de casos, sensibilización, y con los coordinadores del programa, para poder contar con una aproximación a estos conceptos y lograr su posterior medición.

Este elemento, junto a otras críticas del diseño, fueron planteadas también a lo largo de las entrevistas y grupos focales que se llevaron a cabo durante el proceso de evaluación del Programa. Uno de los principales problemas detectados por los personajes entrevistados, consistente en la incomprensión de los objetivos y el diseño del programa, el cual en su implementación práctica costó diferenciar entre si éste apuntaba a la instalación de competencias o la atención de beneficiarios, aspecto que en el diseño original no tenía una centralidad especial. En este sentido, algunos de los entrevistados comentan que dichas dificultades afectaron principalmente a la percepción que queda respecto al rol del componente de capacitaciones, componente esencial en el desarrollo del programa.

> *"Ese es un tema que me costó entender que este era un modelo de transferencia de capacidades, esa cuestión como que yo creo que ni las duplas las entendieron ¿me entendís? Pero es un tema de diseño, de lo que están haciendo ¿cachai? (…) ellos lo veían no como una transferencia de capacidades, la veían como intervención entonces esos mensajes medios raros pueden ir en contra del programa a mi gusto"* (Entrevista componente de seminarios)

En concordancia con lo anterior, desde las entrevistas y grupos focales se señala que no existió claridad respecto a la comprensión de algunos conceptos y teorías claves en base a los que se iban a desarrollar en el programa. Así, los actores entrevistados sugieren que elementos tales como la reinserción y la gestión de casos basada en el enfoque del desistimiento y RNR que se quiso imprimir al programa, así como la sensibilización hacia los diversos actores y la instalación de competencias carecieron de claridad de definición. Incluso aún, algunos actores claves relacionados al diseño, sugieren que la matriz de marco lógico definida para la evaluación no sería la más representativa de los objetivos del programa. Finalmente, estas imprecisiones incidieron negativamente en la materialización del trabajo de los diversos componentes y en su respectivo desempeño. Uno de estos casos, es el que se ejemplifica en la cita a continuación, donde se evidencia que la imprecisión en la definición de competencias no tan sólo afectó al momento de realizar la transferencia, sino que también a la evaluación del programa.

> "Yo creo que ahí parte la dificultad, en el diseño no se definió "competencias" y se usó el concepto de manera genérica como de conocimientos, habilidades, ¿ya?, como

herramientas que le permitieran el abordaje de infractores de ley, ¿cachai?, no se usó un uso estricto de lo que significaba "competencias" y lo que por supuesto da dificultades en términos de operacionalización y, por lo tanto, ahora en términos de evaluación" (Entrevista, Contraparte Ministerial)

Componentes y Actividades del Programa VAE

Los componentes son los estudios, servicios y/o capacitaciones específicas que deben ser producidas por el programa a partir del presupuesto asignado, que son necesarios para lograr el propósito y acercarse al fin. Por ende, si los componentes se producen de manera adecuada, se debiese lograr cumplir el Propósito (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2015). En este caso, a partir de la Matriz de Marco Lógico del Programa, se observan los siguientes componentes/ servicios contemplados en este programa:

- Coordinación intersectorial
- Capacitaciones en reinserción social y en el modelo de Gestión de casos
- Difusión y sensibilización en reinserción
- Evaluación del programa.

Cabe señalar que, desde los inicios, el programa se consideró como un programa Piloto, contemplando estos 4 componentes, a ser desarrollados en 24 meses(SEREMI de Justicia y Derechos Humanos, 2016). Sin embargo, hubo ciertas modificaciones del programa que se realizaron durante la implementación a destacar.

En primer lugar, hubo una modificación en la matriz en abril del 2018 que mostró ciertos cambios en su plan. En concreto, se dividió el componente en tres: difusión y comunicación; seminarios y talleres de sensibilización. Por otro lado, un segundo gran cambio realizado fue el aplazamiento de la duración del Programa. Este quedó finalmente con una implementación a 27 meses, aunque la ejecución en terreno se mantuvo de 18 meses. Por último, un elemento poco aclarado en la matriz pero que sí guarda relación con el diseño del programa es que pasó de ser considerado un programa piloto a un programa propiamente tal.

A continuación, se detallan en mayor detalle los distintos componentes, sus objetivos, y algunos problemas encontrados en éstos.

Componente I: Estrategias de Coordinación Intersectorial para la Capacitación en Reinserción e Instalación del Modelo de Gestión de Casos.

El componente de **intersectorialidad** tiene por objetivo el generar instancias de coordinación entre diferentes actores involucrados directa o indirectamente con el programa, para potenciar su adecuada implementación y activar la red público-privada de

servicios para beneficiar a los usuarios(SEREMI de Justicia y Derechos Humanos, 2016). Este componente se divide en los siguientes subcomponentes:

Subcomponente 1.1.: Organismos de Coordinación Intersectorial

Se propuso el llevar a cabo 2 instancias de coordinación intersectorial que sirvieran para la implementación del Programa VAE:

1. Consejo Intersectorial para la Reinserción Social (CIRS): originalmente planteado para que fuera el órgano consultivo del Programa, con un rol asesor en sus lineamientos, y velar por la apropiada ejecución a nivel local. Su propósito era el de mantener la relación entre el programa y las políticas de servicios y organismos vinculados, resguardando el principio orientador en la Reinserción social. En el diseño del Programa, se definieron ciertas organizaciones que debían ser parte de dicho Consejo.
    a. SEREMI de Justicia y DDHH
    b. Intendencia Metropolitana
    c. Consejo Regional, comisión de Seguridad Pública.
    d. SENCE Regional.
    e. SERCOTEC.
    f. FOSIS.
    g. Ministerio de Educación, Regional.
    h. Ministerio de Salud, Regional.
    i. Ministerio del Trabajo, Regional.
    j. SENDA Regional.
    k. Servicio Nacional de la Mujer Regional.
    l. Asociación Chilena de Municipalidades, Comisión de Seguridad.
    m. Sociedad Civil y mundo académico (por ejemplo, Fundación Paz Ciudadana, CESC), o invitados por la SEREMI de Justicia y DDHH, que haya o esté desarrollando estudios sobre reinserción social y reincidencia delictual en el país.

Para llevar a cabo esta instancia intersectorial, se estimaron diversas actividades, tales como: (i) solicitar a las instituciones que designen formalmente a un representante que participe del CIRS a través de invitación por parte de la SEREMI de Justicia y DD.HH.; y (ii) realizar reuniones periódicas del CIRS, esto es, cada 3 meses, para lograr un total de 8 reuniones a lo largo del programa, convocadas por la SEREMI; (iii) realizar actas de acuerdos que serían difundidas a los miembros, y dando cuenta de los acuerdos

establecidos y cumplidos por parte de los miembros, la cual estará a cargo el Coordinador Regional del Programa.

En el apartado de evaluación de procesos se dará a conocer hasta qué punto la participación de estos actores se llevó efectivamente a cabo, y qué problemas surgieron en el funcionamiento de dicho Consejo.

2. Directorio del Programa: Instancia que tenía por objetivo original el evaluar el estado del Programa, su implementación y nudos críticos, siendo integrado por autoridades vinculadas al ámbito de reinserción, tales como:
    a. División de Reinserción Social del MINJU
    b. Gendarmería de Chile
    c. Subsecretaría de Prevención del Delito
    d. SEREMI de Justicia y DD.HH.

Similar a lo establecido para el CIRS, el diseño estableció que, para llevar a cabo esta instancia intersectorial, se debían cumplir con ciertas actividades, tales como: (i) solicitar a las instituciones que designen formalmente a un representante que participe del Directorio a través de invitación por parte de la SEREMI de Justicia y DD.HH y (ii) el realizar reuniones periódicas del Directorio, esto es, cada 6 meses, para lograr un total de 4 reuniones a lo largo del programa, convocadas por la SEREMI; (iii) la elaboración de actas de acuerdos luego de cada reunión, que serían difundidas a los miembros, y dando cuenta de los acuerdos establecidos y cumplidos por parte de los miembros, la cual estará a cargo el Coordinador Regional del Programa.

Al respecto, cabe cuestionar del diseño el hecho de que no quedara establecido de manera explícita la forma de asegurar que hubiera cierta estabilidad de las personas designadas a representar las distintas instituciones convocadas por la SEREMI. En este sentido, tampoco queda bien determinado cómo identificar los compromisos y acuerdos en las reuniones, y cómo verificar si éstas se cumplen o no en un futuro.

Subcomponente 1.2.: Establecimiento de convenios con municipalidades

Para esto, se estimaban como principales actividades la redacción y firma de convenios con las municipalidades participantes. En este sentido, se formalizaba la voluntad de participar de los municipios, y se formalizaban los roles, derechos, y deberes de los distintos actores del programa.

Subcomponente 1.3.: Evaluación y selección de profesionales para la coordinación del Programa

Este subcomponente guarda relación con distintos tipos de actividades, vinculadas a la evaluación y selección de profesionales coordinadores del programa; a la contratación de los profesionales; y a la implementación de dichos coordinadores regionales. En este sentido, es interesante la propuesta del diseño al considerar que debiese haber responsables tanto desde las dependencias de la Subsecretaría de Justicia, como desde Gendarmería, a nivel regional. Los profesionales llamados a coordinar el programa corresponden a los siguientes perfiles:

1. Coordinadores/as del Programa::
    a. 1 Coordinador/a Regional: Profesional del área de ciencias sociales o afines, y que tiene como rol el coordinar el programa, vincular, coordinar, y supervisar a las empresas licitadas, y garantizar que se cumplan los objetivos y actividades del programa. Este/a profesional respondería directamente a la SEREMI de Justicia y DD.HH.[16]
    b. 1 Coordinador/a Gendarmería: Profesional del área de ciencias sociales o afines, represente los distintos subsistemas de GENCHI (cerrado, abierto, semi abierto, postpenitenciario), y que vele por la correcta coordinación entre los subsistemas y los municipios. Este/a profesional respondería directamente a la Coordinadora Regional del Programa y al Encargado de Gendarmería de Chile.
2. 1 Contraparte Encargada de Gendarmería: Funcionario/a del Área Técnica de la Dirección Regional Metropolitana de Gendarmería de Chile, quien tendría que llevar a cabo la coordinación de las Unidades Técnicas de los distintos subsistemas penales de Gendarmería, para el traspaso de información de los usuarios a intervenir directamente por el Programa. Sería el encargado de elaborar el listado de beneficiarios de primera línea, de acuerdo a los criterios del Programa, a ser entregados para las duplas en su intervención. Este/a funcionario/a respondería directamente a la Coordinadora Regional del Programa.

[16] Cabe señalar que, a nivel de formulación del Programa, se estipula que los profesionales serían contratados por la Subsecretaría de Justicia y DD.HH, en representación a la SEREMI, bajo modalidad de contrato a honorarios por 22 meses. Es cuestionable, en este sentido, que el programa ofrezca desde su diseño condiciones laborales de informalidad siendo un trabajo que considera una extensión mucho mayor a un año.

3. **Jefes técnicos de Unidades Penales, Centros de Reinserción Social (CRS), Centros de Apoyo para Integración Social (CAIS), y Centros de Educación y Trabajo (CET): Designados a colaborar en la identificación de** los usuarios beneficiarios y en el traspaso de información a oficinas comunales.

Subcomponente 1.4.: Mesa Ejecutiva Comunal (MEC)

Planteado desde la formulación del Programa VAE, las MEC son instancias que favorecerían la coordinación del Programa a nivel comunal, potenciando la oferta programática de los municipios para los usuarios beneficiarios, promoviendo la instalación del Modelo de Gestión de casos para reinserción, e ir evaluando los procesos (SEREMI de Justicia y Derechos Humanos, 2016). Ésta se esperaba que fuera conformada por distintos representantes del municipio, de áreas vinculadas a la atención de beneficiarios y representantes de la comunidad, y que fuera presidida por el alcalde o por alguna persona designada por éste.

Para cumplir con este subcomponente, las actividades planteadas por el Programa eran la de: (i) la designación formal de representantes de las MEC del Municipio y de organizaciones comunitarias; (ii) la realización de 7[17] reuniones periódicas a lo largo del Programa; (iii) la realización de actas de acuerdos que serían difundidas a los miembros, y dando cuenta de los acuerdos establecidos y cumplidos por parte de los miembros, la cual estaría a cargo del Coordinador Regional del Programa.

Sobre ello, pareciera ser cuestionable la necesidad de instalar esta instancia de manera paralela con otras mesas o sesiones realizadas en el municipio que puede integrar a los mismos actores. Esto es algo que surgió de diversas entrevistas, y que podría ser tomado en cuenta para un posible re-diseño. Por otro lado, puede ser útil para una mejora del diseño el prever mecanismos de asegurar que exista una efectiva convocatoria y asistencia de la máxima autoridad municipal (alcalde o representante), así como de representantes de la comunidad. Por último, podría ser útil la inclusión del número de reuniones planificadas de las MEC (7 por comuna) en la Matriz de Marco Lógico, tal y como se explicita para las

[17] Cabe señalar que este número de reuniones no se encuentra especificado como meta en la Matriz de Marco Lógico original ni adaptada. La manera de redactar la meta era "Durante la ejecución del programa se han realizado el 100% de las reuniones planificadas", no obstante, se debiese aclarar en la matriz que las planificadas corresponden a 7.

otras instancias intersectoriales del CIRS y Directorio, en caso de querer mantener el formato MEC.

Componente II: Instalación de Equipos de Tutores Comunales en los Municipios

Este segundo componente corresponde al **Componente de Capacitación y gestión de Casos**, el principal componente de ejecución del Programa VAE. Tal y como se ilustró anteriormente, el diseño de este componente contempló su implementación por parte de un Organismo externo al Ministerio, y que fuera contratado mediante una licitación pública. La institución finalmente contratada para llevar a cabo este componente fue Fundación Tierra de Esperanza, quienes están encargados de llevar a cabo los siguientes subcomponentes.

Subcomponente 2.1: Plan de Capacitación en Reinserción y en Modelo de Gestión de Casos a Equipos Comunales y Funcionarios/as Municipales

Dentro de este componente existen distintas actividades a desarrollar.

2.1.1. Instalación de equipos de tutores comunales en los municipios.

Un primer elemento guarda relación con la **Instalación de equipos tutores comunales en los municipios**. Para cumplir con esto, se estableció el llevar a cabo las siguientes acciones:

1. **Instalar equipos de tutores comunales en municipios**. En primer lugar, el diseño contempló que la institución coordinadora de este componente, en este caso Fundación Tierra de Esperanza, debía entrevistar, seleccionar, y contratar a 2 profesionales que formarían parte de los "Equipos Comunales", más conocidas como "Duplas", para que trabajaran en los 10 municipios del Programa, en pos de establecer una estructura comunal para la implementación del Modelo de Gestión de casos para la reinserción y capacitación de funcionarios municipales. A continuación, se detallan dos elementos clave de las duplas definidas como exigencias desde el diseño del Programa:
    a. El **perfil** de dichos profesionales debía ser de psicólogos, asistentes sociales, terapeutas ocupacionales, sociólogos, antropólogos y cientistas políticos, con experiencia laboral en desarrollo local y/o trabajo con poblaciones vulnerables. No obstante, con el acuerdo de la contraparte técnica, podrán aceptarse profesionales de disciplinas distintas a las señaladas, que demuestren experiencia en los ámbitos anteriormente estipulados por

comuna[18]. Por lo demás, dichos profesionales deben presentar las siguientes competencias indiferenciadas según carrera profesional:

i. Contar con más de 2 años de experiencia en el ámbito de desarrollo local,
ii. Contar con competencias en realizar levantamiento de necesidades y requerimientos municipales y funcionario/as,
iii. Contar con habilidades para gestionar alternativas de solución en instancias que lo requieran,
iv. Poseer habilidades sociales, capacidad de trabajo en equipo, proactividad y creatividad,
v. Demostrar orientación a cumplir metas del programa desde una vinculación positiva con usuarios y otros actores.

b. Las **principales funciones** definidas desde la formulación del programa para las duplas guardan relación con lo siguiente:

i. Participar en la capacitación y sensibilización en Reinserción a los/as funcionarios municipales.
ii. Entrenar y supervisar a funcionarios municipales en el Modelo de Gestión de Casos para la Reinserción en la atención de los beneficiarios de 2° línea.
iii. Instalar el Modelo de Gestión de Casos para la Reinserción, a través de la atención de los/las beneficiarios/as de 1° línea, mediante el desarrollo del diagnóstico, y elaboración y ejecución del Plan de Reinserción de los beneficiarios del Modelo.
iv. Coordinarse con las distintas áreas y oficinas municipales.
v. Coordinarse con el Equipo Coordinador Regional.
vi. Realizar visitas en terreno, tanto a los Establecimientos Penitenciarios, como al interior de la comuna donde se desempeñarán.
vii. Participar en la Mesa Ejecutiva Comunal (MEC)

2. **Brindar recursos físicos para apropiada implementación e instalación de duplas en los municipios:** la institución coordinadora debe brindar a duplas materiales mínimos de condiciones de trabajo, tales como estaciones de trabajo, computadores, impresoras, escritorios, artículos de escritorio, etc.

[18] Cabe señalar que una de las dos personas ejercerá el rol de "Coordinador/a del equipo comunal",

Se destaca la existencia de una definición previa, sugerido desde el diseño, del perfil requerido de las duplas del Programa. Sin embargo, es interesante notar que, dentro de las competencias sugeridas de los profesionales a seleccionar y contratar, existen elementos no mencionados, que dejan ciertos vacíos luego observados en la implementación del trabajo de las duplas. Un ejemplo evidente de esto es con respecto a su rol de realizar capacitación a funcionario/as. En concreto, si bien se les solicita contar con competencias para realizar levantamiento de necesidades en los municipios, solucionar problemas y un determinado tiempo de desarrollo en ámbitos locales, no se exigen competencias para realizar capacitaciones y/o instalar competencias en reinserción a terceros.

Asimismo, tampoco se menciona desde la formulación del programa que un rol de las duplas sea el de llevar a cabo capacitaciones o de sensibilizar a los/as funcionarios/as municipales. Dentro de las funciones descritas en el diseño y que se explicitan más arriba, dentro de las funciones requeridas, éstas guardan relación con "participar" de capacitaciones, o de "entrenar y supervisar" en su atención a casos de segunda línea. Estos dos elementos son problemas de claridad del diseño, que de alguna forma generaron conflictos en su implementación, como será detallado más adelante.

Por último, una crítica surgida desde las entrevistas y grupos focales a duplas está relacionada a una falta de mayor diversidad en el perfil de los profesionales capacitados. En concreto, a pesar de haber estado contemplado en las bases un perfil profesional diverso de dichos profesionales, se podría haber contemplado un perfil más allá de las ciencias sociales, contemplando a profesionales con mayor conocimiento técnico para orientar o gestionar la red de apoyo específica que sirviera para responder a las necesidades jurídicas que presentaban los usuarios.

2.1.2. Impresión del Manual de Procedimientos.

Otra actividad clave corresponde al desarrollo, diseño, e impresión del **Manual de Procedimientos**, la cual le correspondía a la fundación contratada para ejecutar este componente. Esta actividad tenía por objetivo desarrollar, diseñar e imprimir el Manual de Procedimientos que serviría de guía para ejecutar el modelo para duplas y funcionario/as municipales. No se especificó el momento, de acuerdo con la Matriz, el cual debía estar listo el Manual. Además, como indicador de logro, se considera el pago del 0,56% de la

oferta económica del Componente de Capacitación[19], indicador que no refleja necesariamente la confección e impresión del manual.

2.1.3. Diseño de un Plan de Capacitación en Reinserción y en Modelo de Gestión de Casos a Equipos Comunales y Funcionarios/as Municipales.

Tanto en la Matriz como en la formulación original del Programa (SEREMI de Justicia y Derechos Humanos, 2016), se establece el diseño del plan de capacitación como una actividad clave de este componente. En esta, se establece como meta que al séptimo mes de ejecución el programa general de capacitación a equipos y funcionario/as municipales debía estar definido en su totalidad. Estas debiesen tener contenidos diferenciados según distintos ámbitos, esto es, de entrenamiento de atención y modelo de gestión de casos de **primera línea** y de **segunda línea**:

1. **Entrenamiento en el modelo a gestores comunales en atención a beneficiarios de primera línea**. Este debiese entregar herramientas a duplas para que puedan realizar un diagnóstico y plan de reinserción para orientar a usuarios de primera línea y sus grupos de referencia, considerando intervenciones diferenciadas según si los sujetos beneficiarios provienen del sistema cerrado o semiabierto, del abierto y postpenitenciario[20]. Los ámbitos de entrenamiento a considerar en dicho manual en los siguientes ámbitos de reinserción social:
    - Familiar/Vincular:
        - Diagnóstico: identificar figuras significativas, tipos de vínculos y calidad de éstos, conflictos o tensiones en este ámbito, etc;
        - Planes: Estrategias orientadas a favorecer la revinculación afectiva entre el beneficiario y su grupo de referencia, y eventualmente abordar los potenciales conflictos, disponiendo de recursos

[19] Destaca, en todo caso, un cambio en la matriz: como indicador, en la matriz original aparece como indicador un pago de $4.000.000 por este diseño e impresión del Manual; mientras que en la matriz ajustada de abril 2018, el indicador corresponde al 0,56% pagado de la oferta económica del contrato con la empresa consultora, por la impresión de 1.500 copias del Manual.

[20] En el caso de los dos primeros (**usuarios de sistema cerrado o semiabierto**), la intervención debía estar enfocada en la inclusión del usuario con programas de preparación al egreso, y para lo cual las duplas debían visitar los establecimientos penitenciarios; así también el enfocar la intervención con las familias o grupos de referencia para prepararlas en la reinserción del usuario. Por otro lado, los **usuarios de sistema abierto o postpenitenciario**, se estima que se debiese realizar la evaluación del diagnóstico al usuario y al grupo de referencia en conjunto.

municipales asociados a Salud Mental a través de CESFAM y Consultorios de Atención Primaria, además de la red privada con que se pudiese disponer.

- Social:
  - Diagnóstico: vinculación con la red municipal, necesidades satisfechas e insatisfechas en este ámbito.
  - Plan: Estrategias orientadas a vincular al sujeto y su grupo de referencia a la red municipal y privada en sus distintos ámbitos para abordar las problemáticas sociales identificadas, en el ámbito de la salud (física y mental), tratamiento de drogas, educacionales, espirituales, entre otras. Respecto a los menores de edad se podrá vincular a la red de protección infantil a través de Oficina de Protección de Derechos, Programa Crece Contigo, JUNJI, Integra. Asimismo, se planteó como alternativa el organizarse con la Dirección de Desarrollo Comunal (DIDECO) y sus programas Infanto-Juvenil, Jefas de Hogar, Discapacitados, Adultos Mayores, subsidios económicos, Registro Social de Hogares, etc.
- Laboral/Capacitacional:
  - Diagnóstico: identificar el nivel de calificación laboral, desarrollo o no de actividad laboral y tipo de actividad laboral, motivaciones e intereses, facilitadores y dificultades.
  - Plan: Estrategias orientadas a favorecer la capacitación y la inserción laboral del beneficiario y su grupo de referencia, mediante la gestión de redes públicas y privadas (OMIL, SENCE, SERCOTEC, etc.).
- Jurídico:
  - Diagnóstico: estado respecto a antecedentes penales y otras necesidades de orientación en este ámbito, por ejemplo, en temáticas de familia.
  - Plan: acciones orientadas a facilitar la eliminación de antecedentes penales, y orientación jurídica en general.

2. Entrenamiento en el modelo a gestores comunales en atención a beneficiarios de segunda línea: utilización del Manual por parte de funcionarios/as municipales, realizando la atención en los mismos 4 ámbitos de reinserción del Programa. Durante este proceso, el diseño estima que las duplas funcionen como "tutores" de los/as funcionarios/as.

Considerando este diseño, se observan algunos nudos críticos a mejorar en este aspecto del componente. En primer lugar, en cuanto a plazos, se estimó desde el diseño que los planes no debiesen demorar más de 2 meses desde ingreso de usuario al programa, mientras que el Plan de Reinserción no debiese tardar más de 8 meses para cada caso. Sin embargo, no es claro el criterio por el cual se estimaron estos rangos de tiempo para cumplir con dicho trabajo. Adicionalmente, cabe señalar que tanto los diagnósticos como los planes de reinserción debían incorporar información de los usuarios y de los grupos de referencia. No obstante, la incorporación de las personas significativas en dichos planes fue un elemento que pareciera no haber quedado tan claramente plasmado en el quehacer de las duplas, siendo un nodo crítico de la implementación del Programa, que será detallado más adelante.

Sobre este aspecto, cabe señalar que la falta de recursos materiales y humanos se encontró como uno de los puntos críticos de la percepción que los actores entrevistados tienen del programa, en especial cuando se ponen en relación a las metas impuestas por el programa y la carga laboral que aquello implica. Así, por ejemplo, desde el focus realizado con las duplas se estimó que las metas eran demasiado ambiciosas si se consideraba el personal disponible que se había contratado, siendo especialmente complejas de lograr en los casos de usuarios que se encontraban aun en cumplimiento de condena en el sistema cerrado.

Por el otro lado, el diseño también presupone que, para que se instale el modelo logre, las duplas debían realizar levantamiento de necesidades y recursos de la comuna mediante grupos focales, encuestas o entrevistas a funcionario/as y/o representantes de la comunidad. En este aspecto, se podrían aclarar más detalladamente los momentos y plazos para llevar a cabo este levantamiento, así como a qué tipo de organizaciones y funcionarios/as se debiese priorizar ficho levantamiento. Entendiendo que, de todas formas, en el diseño se estableció que debía ser un levantamiento extensivo a funcionarios/as de la municipalidad u otros actores que pudieran servir de apoyo en alguno de los 4 ámbitos de reinserción, se recomienda entregar mayores lineamientos al respecto.

2.1.4. Ejecución del Plan

Por último, la formulación del Programa considera que, durante la ejecución del Plan de capacitación y modelo de Gestión de casos, se debían prestar los servicios basados en el Plan, favoreciendo una correcta aplicación del Modelo de Gestión de casos en Reinserción; brindar competencias técnicas a duplas y funcionarios/as municipales; y otorgar protección a duplas y funcionarios/as municipales frente a desgastes emocionales vinculados al trabajo.

Con respecto a esta última actividad, se destaca positivamente el hecho de que se considere el autocuidado de las personas que trabajen en el Programa. Más adelante se observará si efectivamente esto se logró implementar.

Sin embargo, se mantiene la crítica establecida respecto de que desde el diseño se requería un concepto más definido sobre a qué tipo de competencias técnicas son las que se esperan instalar para poder llevar adecuadamente la ejecución del Modelo. De la misma manera, resulta crucial otorgarle prioridad al desarrollo de sensibilidad en temas de reinserción en los municipios previo a la realización de capacitaciones para instalar competencias.

Como cierre de este componente, cabe señalar que en el Anexo 8 se destacan qué elementos fueron modificados en la Matriz con respecto a este componente. Al respecto, las que llaman la atención son algunos indicadores. De manera positiva, resalta el hecho de que se cambia la terminología de grupos de familia. En la Matriz original, se hablaba de "familias contactadas"; y en la modificación de la matriz, se comienza a hablar de "grupos de referencia o personas significativas". Este elemento es sutil pero relevante, y se observará más adelante si esta modificación fue reconocido y trabajado en la implementación del programa.

Componente III: Difusión y Sensibilización.

Como se observa en la formulación original del programa (SEREMI de Justicia y Derechos Humanos, 2016), en sus inicios este componente se había planificado como un componente de doble misión: difundir el programa y sensibilizar a actores relevantes en temas de reinserción. En este sentido, contaba con dos componentes internamente: uno de difusión-comunicación; y otro de sensibilización, vinculado a la realización de seminarios y talleres de sensibilización a miembros de la comunidad y otros actores relevantes. En su origen, por ende, se componía de la siguiente manera:

Subcomponente 3.1: Plan Comunicacional de difusión y sensibilización a la comunidad y otros actores relevantes

Organizado con 3 tipos de actividades:

- 3.1.1: Diseño de un Plan Comunicacional de difusión y sensibilización a la comunidad y otros actores relevantes.
- 3.1.2: Diseño y Producción de campaña publicitaria.
- 3.1.3: Organización y producción de seminarios/ferias nacionales e internacionales.

Dada la heterogeneidad interna de este componente, en el rediseño que se lleva a cabo en abril del 2018 se hace notar que finalmente, este componente se subdivide en 3 componentes:

- Difusión: plan comunicacional de difusión;
- Sensibilización en Seminarios: 3 Seminarios con un perfil más académico en reinserción social;
- Sensibilización en talleres de sensibilización: 120 talleres de sensibilización a la comunidad de los municipios intervenidos (12 por comuna), con un mínimo de 1.200 participantes.

Los detalles de los cambios están especificados en el anexo 8. Esta modificación parece ser pertinente dada la importancia de ambos tipos de componentes. No obstante, llama la atención que un cambio como tal, durante la ejecución del Programa, no fue acompañado por un análisis de evaluación del diseño que podría haber sido realizado por el equipo de evaluación. Dado lo anterior, se mantuvieron ciertos problemas de diseño que son relevantes a destacar.

En primer lugar, con respecto al componente de difusión, llama la atención que desde sus inicios el programa contó con 3 problemas estructurales, los que fueron identificados por el equipo consultor, así como también identificado en entrevistas con actores del Programa:

1. El hecho de que el componente de difusión no contó con un plan de estrategia comunicacional eficiente para poder difundir el Programa en los medios de comunicación de mejor manera. En concreto, se consideró que fue un plan poco eficiente, debido a que separó los roles de elaboración de productos de difusión con la difusión misma: La primera le correspondía al organismo de difusión contratado, mientras que el rol de difusión se le delegó al Departamento de comunicaciones del Ministerio.
2. El hecho de que todo el material producido por la empresa externa, debían pasar necesariamente por el área de comunicaciones del Ministerio, lo cual generaba un proceso engorroso de producción del trabajo.
3. Dado que la difusión del Programa también se considera como una instancia sensibilizadora en reinserción, se pudo haber contado con una definición previa de lo que se comprendería como “sensibilización” a través de la difusión.
4. Por último, un problema establecido por las bases de licitaciones es que el equipo de difusión debía por contrato elaborar el contenido de los boletines; sin embargo, su diseño e impresión se externalizaba a una tercera instancia u organismo que debía contratar el Ministerio.

Estos elementos, como se verá más adelante, generaron problemas en la producción final de dichos productos.

En cuanto al componente de sensibilización, se relevan los siguientes aspectos problemáticos identificados del diseño:

1. Rescatando la consideración de la importancia de la sensibilización a actores vinculados en reinserción desde el diseño del Programa, se observa una falta de mayor protagonismo para este ámbito. El trabajo en este componente podría haber sido previo o trabajado más tempranamente a la ejecución del programa, distinto a cómo se implementó finalmente en el programa.
2. La definición de sensibilización debería quedar más definida. No queda claro desde el diseño cuál es la definición de sensibilización en reinserción: Se puede considerar como un tema de valores, de conocimiento en el tema, o en abordar aspectos de empatía, solidaridad o de discriminación en temas de reinserción en la comunidad, municipalidad, y en la sociedad en general. Este elemento es bastante relevante pues generó varias consecuencias en la implementación y evaluación del programa que serán detallados más adelante.

Por último, en cuanto a los seminarios, se destaca lo siguiente:

1. En primer lugar, se considera de manera positiva que el Programa contempló en su diseño un espacio distinto a los otros ya mencionados para la sensibilización en temáticas de la reinserción, considerando un público de actores que no eran los del municipio o las comunidades.
2. No obstante lo anterior, dado que también era un espacio de sensibilización, se le podría haber dado mayor énfasis en definir qué tipo de sensibilización es la que se buscaba lograr en este espacio, y también haber considerado maneras de medir esto en caso de que haya generado ciertos cambios en la percepción de las personas asistentes.

Cabe destacar, por último, que en el diseño no se explicitó cuántas empresas o consultoras servirían para llevar a cabo este componente. Finalmente, se contrataron a 3. En la evaluación de procesos se darán a conocer cómo fue su ejecución del programa.

Componente IV: Evaluación.

Un buen elemento del diseño guarda relación con el considerar que exista un proceso de monitoreo y seguimiento del Programa, externo a los coordinadores del Programa, para elaborar una evaluación de procesos y resultados de éste. Las actividades para realizar este componente establecidas desde el diseño, que no tuvo cambios sustanciales en el rediseño de la matriz en abril 2018 (ver anexo 8), son las siguientes:

4.1.1. Capacitación a Equipos Comunales y Equipo Coordinador Regional en registro de información.
4.1.2. Evaluación de procesos.
4.1.3. Evaluación de resultados.

Para este último elemento, el diseño del programa contempló que el equipo consultor evaluara la instalación de Competencias de funcionarios en los municipios, la Reinserción efectiva del sujeto, la Reincidencia de los usuarios beneficiarios, la Sensibilización sobre Reinserción en Ia comunidad y funcionarios municipales, y la Gestión del Programa. Por lo demás, dada la naturaleza del Convenio de transferencias del Programa con el Gobierno Regional, se estimó necesario que dichos resultados fueran evaluados al mismo tiempo en que terminara la ejecución del Programa. Dado lo anterior, considerando el carácter piloto del Programa evaluado y del corto o nulo tiempo entregado al componente de evaluación para poder evaluar sus resultados una vez finalizado el trabajo de los distintos componentes, se hace complejo hablar de "resultados" del Programa propiamente tal.

Considerando esta última crítica, se sintetizan a continuación las interrogantes del diseño ya nombradas previamente:

1. Se cuestiona la falta de consideración de una evaluación del diseño del Programa.
2. Se evalúa de manera crítica la ausencia de definiciones predefinidas, por parte de los diseñadores del Programa, de elementos clave del Programa, tales como competencias, sensibilización, reinserción y mayor claridad del concepto de reincidencia, todas referidas a los resultados esperados a medir del Programa. A continuación, se ejemplifican algunos problemas de la falta de definición de algunos conceptos clave:
    a. En cuanto a las competencias, como ya se ha señalado, pueden ser competencias específicas para intervenir a sujetos beneficiarios que han sido condenados por algún delito; competencias en trabajar en el ámbito local; competencias en la gestión de casos en el ámbito municipal, así como competencias en instalar competencias -realizar capacitaciones. Esta falta de claridad pudo haber generado confusiones en la capacitación de los profesionales y funcionarios en reinserción, así como en su evaluación y medición, algo a ser detallado más adelante. Vinculado al último punto, suelen haber contradicciones o menciones distintas con respecto a si se relevan las competencias de los/as funcionarios/as, de las duplas, o de ambos.

b. Por otro lado, en cuanto a la definición de reinserción efectiva de los sujetos, a pesar de que en las bases de licitación se le solicitó al equipo consultor que elaborara una propuesta de definición, desde los inicios del trabajo por parte del equipo de evaluación esto ha sido criticado, puesto que es desde el mismo diseño del Programa donde se debe definir cómo se comprenderá este resultado. Lo anterior sin perjuicio de que se puede proponer una nueva propuesta de reinserción social u otro concepto en el caso de rediseñar el programa.

3. Inconsistencia de fechas de evaluación con la ejecución de los componentes del programa. En concreto, el solicitar la evaluación de resultados al mismo tiempo en que los otros componentes están terminando sus trabajos, genera un evidente problema para poder evaluar el cumplimiento final de las actividades. Esto será detallado más adelante, en la evaluación de procesos del presente informe.

Considerando todo lo ya descrito, a continuación, se describen otros elementos del diseño a relevar.

Indicadores, Metas, verificadores y Supuestos

Destaca del diseño del Programa VAE que la matriz de marco lógico elaborada también cuenta con la identificación de indicadores, metas, plazos, medios de verificación del cumplimiento de las metas, y supuestos. Los tres primeros elementos (indicadores, metas y verificadores) serán analizados en la sección de evaluación de procesos, mientras que a nivel de diseño, se destaca la consideración de los supuestos.

Vinculado al punto anterior, es relevante que en todo diseño se considere también cuales son las condiciones mínimas o suficientes para poder obtener los resultados esperados del programa, y se sostenga en el tiempo. Estos elementos son conocidos como “supuestos”. Éstos suelen ser ajenos al control del programa, pero son útiles de identificar pues son un reconocimiento de que existe incertidumbre de poder llevar a cabo un programa tal y como se planifica en un inicio, dado que los contextos sociales son complejos (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2015).

Para verificar si un supuesto está correctamente definido en el diseño, se debe asegurar que cuenten con los siguientes atributos:

- El supuesto debe ser externo al proyecto
- El supuesto representa un riesgo importante al éxito del programa
- La probabilidad de ocurrencia del supuesto debe ser media, no muy alta ni muy baja de que ocurra.

- En caso de que exista una ocurrencia baja del supuesto, y por ende, el éxito del Programa se pueda ver altamente en riesgo: debe existir la opción de rediseñar o reajustar el programa. De lo contrario, habría que evaluar el componente del diseño, pues sería complejo de cumplir.

En este caso, el diseño del programa VAE sí contó con la elaboración de supuestos, así como también con indicadores de cumplimiento de los componentes y metas. El detalle de éstos puede verse en la sección de evaluación de procesos de cada componente, más adelante. En este sentido, se destaca positivamente que se hayan contemplado ciertos supuestos relevantes, tales como:

- Que haya instituciones y profesionales quieran participar o postular a los cargos para implementar el programa
- Que los convenios con municipios y contrataciones a coordinadores, profesionales, y empresas externas se lleven a cabo en los tiempos estipulados por diseño.
- Que GENCHI envié las nóminas de posibles beneficiarios de primera línea.
- Que los Municipios cuenten con oferta de servicios para intervenir en beneficiarios de acuerdo a las necesidades identificadas en reinserción (familiar/vincular, social, laboral, jurídico).

No obstante, existen ciertas falencias de estos supuestos que valen la pena mencionar:

- Hay supuestos que no necesariamente son externos al proyecto. Ej: que GENCHI haya enviado o no las nóminas a tiempo; que las contrataciones de los componentes se hayan cumplido en los plazos correctos, etc.
- Existen algunos supuestos que no fueron expresados en el diseño, tales como:
    - Que todo usuario cuente con un familiar o persona significativa de contacto.

Usuarios Beneficiarios del Programa y criterios de focalización

Tal y como se señala en las bases de la licitación y en la formulación del diseño, el programa cuenta con distintos tipos de usuarios del Programa, beneficiados de manera directa o indirecta.

Población de referencia

Esta corresponde a la población que habita en la RM, la cual, a la fecha del diseño (2015), se estimaba una proyección de 7.069.645.

Población potencial

Esta corresponde a la población de referencia en riesgo que sería afectada por el problema. El programa se diseñó con 3 tipos de población potencial directa, esto es, los municipios, la total población penal, familiares.

- Población potencial directa 1: Funcionarios/as en Municipios. Considerando que el programa pretende capacitar a funcionario/as municipales en temas de reinserción social, un tipo de población potencial directa corresponde a los/as funcionarios/as de los 52 municipios de la RM, que tienen en promedio 250 funcionarios/as (entre planta y contrata), con un total de 13.000 funcionario/as municipales.
- Población potencial directa 2: Población penal. Considerando que el programa busca disminuir probabilidades que el sujeto que está cumpliendo su condena o en proceso de eliminación de antecedentes, vuelva a delinquir[21] y se reinserte socialmente, se calculó en base a datos GENCHI en el año 2015, que un total de 42.911 personas podrían corresponder a beneficiarios potenciales directos del Programa en la RM, de los cuales 36.565 son hombres y 5.304 mujeres.
- Población potencial directa 3:Familiares de población penal: Por último, considerando que el programa también considera a los grupos de referencia como parte relevante del Programa, se calcula un promedio de 3 personas por cada sujeto que habría infringido a la ley, como potenciales familiares. Por ende, serían aproximadamente 128.733 familiares como posibles beneficiarios directos.

Población objetivo

Es el subconjunto de la población que es afectada por el problema (población en riesgo) y cumple con criterios de selección del Programa. Considerando que el Programa VAE se implementará en las 10 comunas que presentan mayor número de población penitenciaria con residencias en dichas comunas, la población objetivo sería la población penitenciaria, sus familias, y los/as funcionarios/as de las 10 comunas. Esto se sintetiza en la siguiente tabla:

[21] Cabe señalar que esto aparece textual en el diseño del Programa: "el desarrollo de un Programa de estas características busca, a través de la capacitación e instalación del Modelo de Gestión de Casos, disminuir las probabilidades de que el sujeto vuelva a cometer actos ilícitos o a desarrollar estrategias de subsistencia por medios ilícitos" (SEREMI de Justicia y Derechos Humanos, 2016, pág. 40).

Tabla 14: Población Potencial Región Metropolitana Programa VAE (año 2015)

Tipo de población beneficiaria directa	N° población potencial directa en RM	N° población potencial directa en 10 comunas de la RM
Población Penitenciaria	42.911	4.750
Familia	128.733	14.250
Funcionario/as Municipales	13000	2.500
Total	**184.644**	**21.500**

Fuente: Elaboración propia en base a Informe de SEREMI de Justicia y Derechos Humanos (2016)

Población beneficiaria directa

Dentro de la población beneficiaria directa que sería directamente atendida por el Programa, el programa estimó en su diseño dividirla en dos tipos de grupos:

- Población beneficiaria directa de Primera línea:
  - 1.000 funcionario/as,
  - 400 personas de la población penal,
  - 1.200 personas reconocidas como familia.
- Población beneficiaria directa de Segunda línea:
  - 300 personas de la población penal de demanda espontánea

Cabe señalar que el Programa cuenta, desde su diseño, con criterios de inclusión de la población penitenciaria de la RM que excluye a ciertas personas a ingresar al Programa. En concreto, la población, sujeta a Gendarmería, beneficiaria de la instalación del Modelo de Gestión de casos deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- Acceder voluntariamente al Programa.
- Contar con al menos una persona de apoyo en la comunidad
- No haber sido condenado por delitos sexuales, VIF, homicidios calificados ni tráfico de drogas (salvo aquellos condenados por tráfico en pequeñas cantidades en el marco de la ley 20000).
- No tener patología psiquiátrica
- Tener un saldo de pena entre 3 a 7 meses, en los casos de cumplimiento de pena.
- Residir o regresar a la comuna convenio.

Llama la atención, no obstante, la falta de justificación o de razones por las cuales se excluyen personas que han cometido alguno de los delitos antes mencionados en los requisitos, que tengan un saldo de pena solo entre tales meses establecidos, o que no tengan patología psiquiátrica, tal y como se describe más arriba. Más aun, es criticable el hecho de exigir dentro de los requisitos que sean personas que cuentan con al menos una persona de apoyo en la comunidad, dado que de esta manera se excluye a personas que más pueden requerir del apoyo del Programa. Este último punto será descrito en mayor profundidad más adelante. Esto es algo a re-pensar o considerar de justificar ante un eventual rediseño del Programa.

Tomando en cuenta lo anterior, a continuación, se describe en mayor detalle los dos tipos de usuarios beneficiarios directos del Programa:

Población beneficiaria Directa: usuarios de primera línea, segunda línea, funcionarios/as municipales y personas de referencia

La población beneficiaria directa corresponde la población penal que cumple con criterios de inclusión al programa (aprox. 40 por comuna, 400 en total) y que acceden a través de registros de Gendarmería, y sus familias (aprox. .120 por comuna, esto es, 1.200 en las 10 comunas). Asimismo, son los/as funcionario/as municipales que serían capacitados y entrenados por el programa para la intervención y aplicación del Modelo de Gestión de casos (aprox. 100 por comuna, por ende, 1.000).

Por otro lado, el programa contempló en su diseño distinguir la población beneficiaria de primera línea con una de segunda línea, siendo la diferencia en que esta segunda sería población con antecedentes penales, que estén sujeta a GENCHI, pero que soliciten por demanda espontánea y no por las listas de GENCHI una atención al Municipio donde acusa residencia. Se estimaba, además, un promedio de 30 personas por comuna que serían beneficiarios de segunda línea, esto es, de 300 usuarios en total.

Sobre este punto, cabe resaltar un problema que se pudo evidenciar del diseño del Programa, que surgió a partir de las entrevistas con actores vinculados al Programa. La separación realizada entre beneficiarios de primera y segunda es objeto de análisis crítico por parte de diversos actores, sobre todo considerando que aquello impide o dificulta la recepción de la demanda espontánea, vale decir, de aquellos que sin venir derivados de Gendarmería solicitan la atención del programa. Junto con aquello, también es objeto de crítica que el perfil de los usuarios a atender sea definido en función de la vía de acceso más que por el carácter de las necesidades que presenta la persona. Este punto no es tan sólo acotado por actores relacionados a los componentes, sino que también lo identifican desde los propios municipios quienes ponen como desafío el lograr incluir a todas las

personas que necesitan apoyo para su reinserción. En síntesis, a juicio de los entrevistados, fueron muchas las restricciones que se impusieron para facilitar el acceso a todos aquellos que necesitaban el servicio.

> "Hay dos temas fundamentales que tiene el VAE que son dificultades hoy en día una es cómo aborda la demanda espontánea, y la gente que no necesariamente salió hace poco de la cárcel, sino que lleva un tiempo y dificultad en el medio libre y que quiere ver la posibilidad de reinsertarse porque tiene una familia, quiere recuperar a su esposa, quiere recuperar a su hijo. Y esa demanda espontánea a través del programa no está totalmente satisfecha, o sea la verdad es que no está satisfecha; entonces ahí hay un desafío importante de cómo hacerse cargo de esas personas que son de segunda línea pero que deberían ser una línea única, todas aquellas personas que están que han tenido un compromiso delictual y que puedan incorporarse a un programa." (Entrevista, Funcionario municipal, Pudahuel).

> "Una de las debilidades es que los sujetos de atención hayan sido priorizados, derivados directamente de gendarmería y se haya dejado poco o nulo espacio para la demanda espontánea en términos de registrar el éxito del programa, porque si bien han respondido a esa demanda ha quedado bajo la alfombra, como no visibilizada de forma importante esa atención, que significó también la inversión de recursos en término de tiempo de los profesionales, etc. Creo que esa es una debilidad que hay que mejorar, que sea más abierto el programa a distintos tipos de usuarios o distintos tipos de demanda." (Entrevista, Coordinadora de Componente de Sensibilización).

Asimismo, otro problema de la formulación del programa es que se estimaba que los/as funcionarios/as municipales debían atender a 300 personas con antecedentes penales que vivieran en la comuna y se acercaran al Municipio de manera espontánea, pues de esta forma serían considerados como parte de su capacitación en formato de "entrenamiento de casos". No obstante, en primer lugar, no hubo estrategia clara para que los/as funcionarios/as dieran cuenta de cuántos usuarios han atendido durante la implementación del Programa, algo que puede provocarse en la implementación de las capacitaciones del Programa y de cómo se explicó este elemento.

Como se verá más adelante, esto implicó ciertos problemas en la implementación del programa, llegando incluso a que las mismas duplas propusieran un tercer tipo de beneficiario, denominado "Beneficiario de Tercera línea".

Por último, tampoco fue contemplado en el diseño una manera para corroborar ni asegurar que los/as funcionarios/as señalaran si los usuarios atendidos cumplían o no con los requisitos de ingreso al programa o no. Estos elementos son relevantes a considerar en caso de un re-diseño del Programa.

La tabla a continuación resume la población beneficiaria directa, de primera y segunda línea, que se esperaba atender en el Programa. En base a esta priorización, la población en espera del Programa sería de 18.600 personas, dado que a población potencial estimada era de 21.500(SEREMI de Justicia y Derechos Humanos, 2016).

Tabla 15: Población beneficiaria directa Programa VAE

Tipo de población beneficiaria directa	N° estimado de población beneficiaria directa
Población Beneficiaria de 1° línea (40*10)	400
Familias (400*3)	1.200
Funcionario/as capacitados (10*100)	1.000
Población Beneficiaria de 2° línea (30*10)	300
Total	**2.900**

Fuente: Elaboración propia en base a Informe de SEREMI de Justicia y Derechos Humanos (2016)

Población beneficiaria indirecta

Esta correspondería al total de población de las comunas que participaron en la implementación del Programa a través del convenio, y de la RM en general, bajo el supuesto de que el Programa aportaría en la disminución de inseguridad y victimización de la zona.

Actores vinculados a la ejecución del Programa

El Programa Volver a Empezar (VAE), llamado en un su inicio "Programa de Transferencia para Capacitación e Instalación de habilidades para la Reinserción Social a través del Modelo de Gestión de Casos en Municipios de la RMS", tuvo un trabajo de diseño de varios años, culminando con la propuesta definitiva en mayo del 2016. El programa contaría con distintos actores principales, quienes en su conjunto implementarían el programa en la Región Metropolitana: organismos estatales a nivel regional del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos Gendarmería de Chile, los Municipios, y empresas o consultoras externas licitadas para ejecutar los distintos componentes del programa (SEREMI de Justicia y Derechos Humanos, 2016). Cada institución tendría sus distintos roles y responsabilidades, las que estarían definidas por convenios y contratos establecidos con la SEREMI. A continuación, se detallan algunos actores clave que fueron considerados desde el diseño del programa:

Subsecretaría de Justicia y Derechos Humanos, Gobierno Regional y la Secretaría Regional Ministerial de Justicia y Derechos Humanos de la RM

Estas instituciones son responsables de la coordinación del programa en distintos ámbitos.

La **Subsecretaría de Justicia y DDHH**, por un lado, tiene la responsabilidad administrativa, esto es, administrar los fondos regionales del Programa; establecer los convenios con los

municipios; contratar los Recursos Humanos necesarios para la implementación del programa y con contrapartes técnicas; y ejecutar procesos de licitación. En segundo lugar, el **Gobierno Regional Metropolitano** tiene como responsabilidad el llevar a cabo el financiamiento del Programa VAE en la región.

Por último, la **SEREMI de Justicia y DDHH de la RM** cuenta con la responsabilidad Ejecutiva del programa (SEREMI de Justicia y Derechos Humanos, 2016). En concreto, esto implica ser la Secretaria Ejecutiva del Consejo Intersectorial de Reinserción Social; seleccionar los Recursos Humanos de contrapartes técnicas y la implementación de éstos; la supervisión de la gestión y logros de los objetivos del Programa; la coordinación y supervisión con las empresas licitadas; y ser un enlace permanente entre GENCHI y los municipios. En resumen de cuentas, es el organismo encargado de coordinar el programa, por lo cual también debe velar por la adecuada implementación de todos los componentes, y particularmente, del componente de intersectorialidad.

Gendarmería de Chile

El rol de Gendarmería de Chile, en general, es el de contribuir a la reinserción social de las personas que han pasado por alguna modalidad de cumplimiento de condena, esto es, del sistema cerrado, semi-abierto, abierto y postpenitenciario de Gendarmería (SEREMI de Justicia y Derechos Humanos, 2016).

Tabla 16: Subsistemas Penitenciarios delimitados por Gendarmería a nivel Nacional (al 2015)

Subsistema	Población Objetivo	Población atendida	Establecimientos utilizados
Cerrado	Personas privadas de libertad (detenidos, imputados/procesados o condenados).	42.348 (32.25%)	95 establecimientos Penales
Semi-Abierto	Personas condenadas a una pena privativa de libertad, que han accedido a un cumplimiento en semi-libertad.	892 (0.68%)	20 Centros de Educación y Trabajo
Abierto	Personas condenadas a Penas Alternativas o Sustitutivas	60.248 (45.88%)	37 Centros de Reinserción Social
Post-Penitenciario	- Personas en proceso de eliminación de antecedentes penales. - Personas condenadas beneficiadas con Libertad Condicional o Indulto Conmutativo.	27.837 (21.20%)	17 Centros de Apoyo a la Integración Social.

Fuente: Elaboración propia en base a Informe de SEREMI de Justicia y Derechos Humanos (2016)

En cuanto al programa, el rol concreto de GENCHI para este programa es el deelaborar un listado de beneficiarios directos del Programa y hacer este traspaso de información a los

equipos comunales (duplas); coordinar con las áreas técnicas de GENCHI en sus distintos subsistemas; y coordinar la ejecución del programa como contraparte técnica.

Municipalidades

El propósito de las municipalidades es la de implementar el programa VAE en sus dependencias, y celebrar convenios con la SEREMI de Justicia y Derechos Humanos para su desarrollo. En concreto, esto es: realizar la recepción, integración, e instalación de los equipos comunales; participar en las Mesas Ejecutivas Comunales (MEC); y Facilitar actividades de capacitación y de instalación del Modelo de Gestión de casos para la reinserción.

Se seleccionaron 10 comunas de la RM que contaran con los siguientes requisitos:

1. Contar con una de las mayores tasas de población penal del sistema cerrado y abierto del país desde el último día del mes de julio 2014 a julio 2015.
2. Voluntariedad de cada Municipalidad de participar en el programa.
3. Considerar otros elementos, tales como la oferta programática disponible del Municipio para atender a la población beneficiaria; la presencia de iniciativas autogestionadas en la comuna con respecto a la reinserción social; factibilidad de instalar el Programa; y dispersión geográfica de las comunas.

A la fecha del inicio de implementación del Programa, solo 4[22] de las 52 comunas de la RM desarrollaban un Plan Comunal de Seguridad Pública, con estrategias vinculadas a promover la reinserción de personas que cumplen o que tienen antecedentes penales, 22 presentaban un convenio de colaboración con el Sistema Abierto de GENCHI para la Prestación de Servicios en Beneficios de la Comunidad (PSBC), y 6[23] contaban con convenios de colaboración con el Centro de Apoyo para la Integración Social de Gendarmería de Santiago (CAIS).

A continuación, se presentan las 10 comunas seleccionadas para implementar el Programa VAE, y sus antecedentes de programas o convenios vinculados a estas temáticas de reinserción, al momento de que se diseña el Programa.

[22] La Pintana, Peñalolén, Puente Alto, Estación Central.

[23] Huechuraba, Cerrillos, Peñalolén, San Bernardo, Estación Central, La Pintana.

Tabla 17: Programas/convenios en Reinserción previos a la implementación del Programa VAE en 10 comunas

Comuna Programa VAE	Contaba con un programa/convenio en reinserción previo al 2016	Nombre Programa/Convenio	Descripción del Programa al 2016
Pudahuel	No	-	-
Quilicura	No	-	-
Maipú	Sí	Convenio de PSBC con Sistema Abierto GENCHI	Entrega de plazas de trabajo para personas que han estado condenadas y que optan por una pena sustitutiva de libertad.
Renca	Sí	Convenio de PSBC con Sistema Abierto GENCHI	Entrega de plazas de trabajo para personas que han estado condenadas y que optan por una pena sustitutiva de libertad.
Santiago	No	-	-
Puente Alto	Sí	Programa Renaciendo	Enfocada en privados de libertad que registran residencia en la comuna. Su ámbito de intervención se relaciona a la revinculación familiar. Se financia con fondos municipales. Cuenta con un equipo compuesto por 1 socióloga/a, 2 psicólogas/os y 1 asistente social.
El Bosque	No	-	-
La Pintana	Sí	Programa de Reinserción Social Integral (PSRI)	Dependiente del Área de Protección de Derechos de la Dirección de Seguridad Humana, Atiende a hombre y mujeres mayores de 18 años que tienen condenas cumplidas, por cumplir, a prescribir, y con beneficios o penas sustitutivas. Sus ámbitos de intervención son laboral, social/comunitaria y jurídica. Se ejecuta por 1 abogado/a y 1 estudiante de trabajo social. Financiamiento Municipal.
		Convenio de PSBC con Sistema Abierto GENCHI	Entrega de plazas de trabajo para personas que han estado condenadas y que optan por una pena sustitutiva de libertad.
		Convenio sistema Postpenitenciario GENCHI con CAIS	Convenios con sistema Postpenitenciario de GENCHI para celebrar convenios que faciliten la reinserción social en distintos ámbitos, tales como: • Realizar actividades de Difusión del Decreto Ley 409 sobre la eliminación de antecedentes penales y otras normativas legales relacionadas. • Otorgar atención en la orientación legal y realizar diagnósticos de prontuarios en los casos que se requiera. • Capacitación a funcionario/as y equipos territoriales, técnicos, administrativos o profesionales de los Municipios de problemas y necesidades que presenta la Población Post-Penitenciaria y estrategias de Reinserción Social. • Acoger y orientar a personas derivadas desde GENCHI sobre los beneficios municipales y redes comunitarias

			• Incorporar a los usuarios derivados desde GENCHI a programas municipales vinculados a apoyo social, trabajo, cultura, capacitación, deporte, recreación u otro
San Bernardo	SÍ	Convenio sistema Postpenitenciario GENCHI con CAIS	Convenios con sistema Postpenitenciario de GENCHI para celebrar convenios que faciliten la reinserción social en distintos ámbitos, tales como: • Realizar actividades de Difusión del Decreto Ley 409 sobre la eliminación de antecedentes penales y otras normativas legales relacionadas. • Otorgar atención en la orientación legal y realizar diagnósticos de prontuarios en los casos que se requiera. • Capacitación a funcionario/as y equipos territoriales, técnicos, administrativos o profesionales de los Municipios de problemas y necesidades que presenta la Población Post-Penitenciaria y estrategias de Reinserción Social. • Acoger y orientar a personas derivadas desde GENCHI sobre los beneficios municipales y redes comunitarias • Incorporar a los usuarios derivados desde GENCHI a programas municipales vinculados a apoyo social, trabajo, cultura, capacitación, deporte, recreación u otro
Peñalolén	Sí	Programa de Reinserción Laboral Peña Integra	Dependiente de la Oficina de Intermediación Laboral (OMIL). Atiende a hombre y mujeres mayores de 18 años que residen en la comuna, que cuentan con antecedentes penales o que están cumpliendo medidas sustitutivas de condena, y tengan empleo dependiente. Sus ámbitos de intervención son laboral, psicológico y social.
		Convenio de PSBC con Sistema Abierto GENCHI	Entrega de plazas de trabajo para personas que han estado condenadas y que optan por una pena sustitutiva de libertad.
		Convenio sistema Postpenitenciario GENCHI con CAIS	Convenios con sistema Postpenitenciario de GENCHI para celebrar convenios que faciliten la reinserción social en distintos ámbitos, tales como: • Realizar actividades de Difusión del Decreto Ley 409 sobre la eliminación de antecedentes penales y otras normativas legales relacionadas. • Otorgar atención en la orientación legal y realizar diagnósticos de prontuarios en los casos que se requiera. • Capacitación a funcionario/as y equipos territoriales, técnicos, administrativos o profesionales de los Municipios de problemas y necesidades que presenta la Población Post-Penitenciaria y estrategias de Reinserción Social. • Acoger y orientar a personas derivadas desde GENCHI sobre los beneficios municipales y redes comunitarias • Incorporar a los usuarios derivados desde GENCHI a programas municipales vinculados a apoyo social, trabajo, cultura, capacitación, deporte, recreación u otro

Fuente: Elaboración propia en base a Informe de SEREMI de Justicia y Derechos Humanos (2016)

Considerando lo anterior, se destacan elementos relevantes sobre el planteamiento de los municipios en el diseño del Programa, que surgieron de las entrevistas. Como señalan los entrevistados, dado que uno de los objetivos centrales del programa era la instalación de las competencias necesarias para abordar la reinserción en los propios municipios, era de suma importancia considerar y planificar bien la coordinación, utilización y movilización de recursos a fin de apoyar las labores realizadas por las duplas al interior de cada localidad. En esa línea, la principal crítica realizada en este punto en las entrevistas refiere a que el diseño fue muy vulnerable a los problemas propios de los contextos municipales, así como también a la voluntad que cada municipio tuviera para facilitar los recursos necesarios para apoyar las labores de cada dupla y componente, generando resultados dispares entre un municipio y otro[24]. Así, por ejemplo, hubo municipios que se diferenciaron en aspectos tales como la capacidad de recibir un programa, rapidez en la ejecución de labores burocráticas, disponibilidad y nivel de capacitación de los funcionarios, disposición para entregar información, e incluso en que algunos ya tenían experiencias previas con programas de este tipo en tanto que otros era primera vez que recibían algo de estas características.

Un ejemplo que ilustra el punto anterior ocurrió en el desarrollo de los componentes de sensibilización, así como el de capacitación y gestión de casos, dado que, al momento de solicitar los listados de las organizaciones sociales, algunos municipios fueron herméticos a prestar dicha información, obligando a que la organización de los componentes tuviera que contactar por sí mismos a las organizaciones civiles. Esto provocaba que, a juicio de los encargados del componente de capacitación y gestión de casos, se pierda la fuerza de la idea central del programa, vale decir, el crear una política local de reinserción social.

> "Te voy a dar tres ejemplos que son bien distintas. En San Bernardo, como es provincia todo está centralizado la gobernación y el municipio, y hay muchos servicios que están vinculados al municipio y están bien catastrados y, de hecho, uno puede acceder a los datos del municipio y tú puedes saber la última vez que la persona fue a algún programa del municipio y el tipo de atención que obtuvo. En Peñalolén hay mucho menos, como es una comuna que tiene mayor poder adquisitivo hay mucho menos fondos públicos destinados ella, a diferencia de San Bernardo si comparamos las comunas, pero hay una gran red por parte del municipio que tiene mucha historia, muchos años, entonces el municipio es un gestor propio así que tú también tienes no solo programas que son del municipio y de financiamiento fiscal sino que también tienes muchas iniciativas pero todas estas vinculadas al municipio de alguna manera entonces tiene un catastro súper bien organizado. Mientras que en Santiago

[24] En términos de infraestructura de oficinas, pues por bases la Fundación contratada para ejecutar el Componente de Capacitación y Gestión de casos debía entregar mobiliario, bonos de movilización, teléfono, computadores, entre otros.

la municipalidad no tiene programas sociales más que los estrictamente obligatorios, hay algunos que la política estatal señala que debieran estar en los municipios sí o sí, esos están en Santiago, pero hay una serie de otros programas que no están, o que no están catastrados dentro del municipio" (Entrevista, Coordinadora de Componente Capacitación y Gestión de casos).

Por otro lado, el grupo focal realizado a las duplas evidenció otro punto de relevancia en lo que refiere a la relación con los municipios, a saber, que el diseño no consideró de manera explícita el que, a través del diagnóstico previo de necesidades y recursos de la comuna, se diera énfasis al nivel de sensibilización que existía en la temática en reinserción en los municipios y comunidades, para luego contemplar la realización de las capacitaciones.

Empresas o consultoras externas licitadas

A estas instituciones les correspondía llevar a cabo la ejecución de los distintos componentes del Programa VAE, a excepción del de intersectorialidad, el cual cae como responsabilidad de la Coordinación Regional del Programa en la SEREMIA de Justicia y DD.HH. En concreto, sus responsabilidades eran la de diseñar los planes de capacitación, difusión, sensibilización y evaluación del Programa en función de las bases de las licitaciones, y ejecutar dichos planes. Cabe señalar que todos los equipos consultores fueron contratados vía licitación en Mercado Público a excepción de un componente, que se contrató a través de Convenio Marco. A continuación, se detallan las consultoras que finalmente fueron contratadas para ejecutar los distintos componentes:

Tabla 18: Empresas o consultoras externas contratadas para la ejecución del Programa

Componente		Institución Ejecutora	Vía de licitación	Contrato	Fecha subscripción contrato
Intersectorialidad		Subsecretaría de Justicia, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos	-	-	-
Capacitación y Gestión de Casos		Fundación Tierra de Esperanza	Licitación vía Mercado Público	Decreto exento N° 1009	24/11/2018
Difusión y Sensibilización	Difusión	KOMUNICA Producciones	Convenio Marco	Decreto exento N° 403	22/2/2018
	Seminarios	Centro de Estudios en Seguridad Ciudadana (CESC), Instituto de Asuntos Públicos, U. de Chile	Licitación vía Mercado Público	Decreto exento N° 400	21/21/2018
	Talleres en Sensibilización	Quinta Capacitación S.P.A.	Licitación vía Mercado Público	Decreto exento N° 1234	9/7/2018
Evaluación		Centro de Estudios Justicia y Sociedad (CJS), Instituto de Sociología, UC	Licitación vía Mercado Público	Decreto exento N° 456	2/3/2018

Fuente: Elaboración propia

Duración del Programa

En su formulación, se estimó que el Programa contara con una duración de 24 meses, esto es, 2 años de ejecución. Asimismo, para cada componente se determinaron plazos específicos para lograr metas preestablecidas que se encuentran explicitadas en la Matriz de Marco Lógico. La lógica detrás de estos plazos de duración es que, el Programa lograba realizar todas las actividades de los 4-5 componentes en dichos tiempos, esto es, desde la contratación de los coordinadores del programa o la instalación de profesionales en los municipios, hasta la evaluación de resultados.

Tal y como se verá en la siguiente sección de evaluación de procesos, varios de estos plazos predefinidos fueron difíciles de poder cumplir. No obstante, a nivel de diseño, dentro de las críticas más evidentes que pueden surgir con respecto a este elemento se pueden destacar las siguientes:

- En algunos casos, la definición de plazos con mayor sentido de realidad. Asimismo, la imprecisión de los plazos en otros ámbitos en la matriz de marco lógico. Esto se profundizará más en la sección de Evaluación de procesos del presente informe.
- No haber considerado, dentro de los plazos para comenzar a implementar el Programa en los municipios, que, para conseguir el listado de Gendarmería de los usuarios beneficiarios, se requería primeramente un permiso de dichos usuarios a entregar esa información personal, a través de una carta firmada dando su consentimiento.
- No considerar los plazos de demora de procesos de licitación para distintos servicios en la estimación del plazo final del Programa.
- Estos y otros puntos de plazos son comprensibles al considerar que este es un programa piloto. No obstante, a modo más general, una crítica es el hecho de que los plazos definidos para este plan, de tan alta ambición, fueron insuficientes. Este punto ha sido observado y planteado en las distintas entrevistas realizadas, y además ha sido confirmado al observar algunos problemas de la implementación del programa. En concreto, la limitación observada es que el programa VAE contó en sus inicios con tiempos poco reales para su efectiva implementación. Esto, considerando que el programa cuenta con grandes objetivos a cumplir, a decir: instalar un programa en contextos de Municipios, que buscaba instalar competencias sobre reinserción, instalar un modelo de gestión de casos en reinserción, sensibilizar a los miembros de la comunidad en reinserción, y además, lograr en ese plazo una evaluación de los resultados de dicha intervención social.

Cabe señalar que, debido a muchos de estos elementos, es que el programa tuvo que solicitar extensión del plazo, de 24 meses a 27 meses. Esta modificación generó diversas complicaciones de gestión que serán detalladas en la siguiente sección.

Presupuesto otorgado para la implementación del Programa

Por último, un elemento a relevar es el monto presupuestado para los distintos componentes y para llevar a cabo el Programa en los 24 meses inicialmente planificados. La tabla a continuación da cuenta del detalle original del presupuesto, así como del detalle modificado en base a los cambios de componentes, así como de los montos que finalmente correspondieron a los componentes según los convenios licitados.

Tabla 19: Presupuesto VAE original y final según componentes

Componente	Presupuesto total Programa VAE -original	Presupuesto finalmente licitado
COMPONENTE INTERSECTORIALIDAD	$ 68.870.000	$68.870.000
COMPONENTE CAPACITACIÓN	$ 713.000.000	$705.870.000
COMPONENTE DIFUSION Y SENSIBILIZACIÓN	$ 96.007.450	Difusión: $19.792.080
		Seminarios: $40.000.000
		Talleres: $25.989.000
COMPONENTE EVALUACION	$ 50.000.000	$ 49.990.000
TOTAL	$ 927.877.450	$927.828.000

Fuente: Elaboración propia en base a informe de SEREMI de Justicia y Derechos Humanos (2016) e información de coordinadores regionales del Programa.

Cabe señalar que la responsabilidad de ejecutar dichos pagos corresponde a tres instituciones públicas distintas. Desde el Gobierno Regional (GORE), se transfieren los fondos a la cuenta de la Subsecretaría. De manera paralela, en la Seremía se reciben los productos y facturas visadas, y, en caso de que los productos no tengan observaciones, se envían las facturas visadas a la Unidad de Recursos Físicos del Ministerio. Dependiendo si el producto tenía observaciones o no, el plazo de envío varía. Luego, desde la Unidad de Recursos Físicos del Ministerio, cuentan con 10 días para revisar el informe de conformidad, en donde se verifica que haya llegado en la fecha que correspondía, y que se cumpla con lo solicitado en el contrato, además de que haya disponibilidad presupuestaria

para efectuar el pago. Una vez que se verifica todo esto, se envía la orden de pago a la unidad de pagos, que son los encargados de hacer la transferencia. Todo lo anterior, en teoría, no debiese demorar más de 30 días.

Considerando todos estos elementos, a continuación, se procede a la evaluación de procesos del Programa.

Evaluación de Procesos del Programa VAE

La evaluación de proceso corresponde al análisis con respecto a si el programa llevó a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente, buscando detectar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la estructura y funcionamiento de los programas (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social [CONEVAL], 2017). Este tipo de evaluación es altamente relevante, al aportar en la reducción de la diferencia entre la planificación del proyecto y la realidad. Esto último permite la generación de propuestas, en base a la evidencia obtenida, de cómo gestionar más eficazmente las acciones necesarias para obtener los resultados requeridos (SEREMI de Justicia y Derechos Humanos, 2016). Este tipo de evaluación es particularmente útil, considerando el carácter originalmente piloto del Programa VAE.

En este estudio, el principal propósito del monitoreo era dar cuenta de la correcta ejecución de las actividades y productos propuestos en su diseño. Durante la ejecución del Programa esto se fue recopilando a través de la plataforma FileMaker y, posteriormente, plasmando en una revisión continua en un informe trimestral de avances, informados de manera pertinente entre 3 o 2 meses de diferencia, y realizando además un levantamiento de información complementario para comprender los problemas surgidos en la implementación del programa.

En la presente sección se darán a conocer los resultados de una evaluación de procesos, la cual retoma lo observado durante los informes trimestrales de proceso, integrando conclusiones y recomendaciones de mejora de las gestiones e implementaciones, a partir de lo obtenido al final del programa. En este sentido, se exhibe el cumplimiento final de las actividades y componentes estipuladas en el diseño del Programa que guardan relación con los procesos o vías para lograr los resultados (Al final de la evaluación de proceso de cada componente, se entrega mayor detalle de qué variables de la Matriz corresponden a esta evaluación de procesos)[25].

En concreto, a continuación, se darán a conocer los grados de logros de ciertos indicadores de procesos de la Matriz de Marco Lógico vinculados al Proceso y actividades del Programa,

[25] El equipo consultor identificó dos tipos de variables que se encuentran en la matriz de marco lógico del Programa, que son de naturaleza distinta, y que, por ende, no se pueden analizar al mismo nivel. Algunas son de procesos del programa, y otras corresponden a variables que dan cuenta de los resultados logrados.

evaluando si se han cumplido las metas o no en dichos procesos, y de qué manera. Asimismo, se integrarán ciertos análisis de levantamiento de información cualitativo de entrevistas y grupos focales, que darán cuenta de algunos nodos críticos de la implementación del programa. Esta evaluación se estructura según los distintos componentes del programa, junto a un elemento final de las gestiones del programa, es decir, de la siguiente manera:

- Estrategia de Coordinación Intersectorial
- Capacitación en Reinserción y Modelo de Gestión de Casos
- Difusión y Sensibilización.
- Evaluación.
- Reflexiones de la Gestión del Programa

Evaluación de procesos Componente I: Procesos de la Estrategia de coordinación intersectorial

Subcomponente 1.1.: Organismos de Coordinación Intersectorial

A continuación, se evalúa la designación de los organismos del Consejo Intersectorial para la Reinserción Social (CIRS) y del Directorio del Programa, así como la cantidad de reuniones realizadas finalmente por el Programa, tomando como punto de comparación lo planificado en el diseño. Primero se describen las actividades del CIRS para luego presentar lo realizado por el Directorio.

Designación de Representantes del Consejo Intersectorial para la Reinserción Social (CIRS)

Al cierre del Programa, destaca que se pudo contar con un representante de 10 instituciones designadas a formar parte del directorio CIRS:

1. Dirección Regional SENDA
2. Dirección Regional FOSIS,
3. Dirección Regional SERNAMEG,
4. SEREMI de Desarrollo Social,
5. SEREMI de Educación,
6. SEREMI de Trabajo,
7. Comisión de Seguridad Ciudadana del Consejo Regional (CORE)[26],
8. Asociación Chilena de Municipalidades,

[26] Es preciso acotar que se contó con la participación del CORE 2017 y CORE 2018-2019.

9. Corporación de Asistencia Judicial (CAJ)
10. Defensoría Penal Pública (DPP) Norte y Sur.
11. Organizaciones de la sociedad civil, tales como Fundación Reinventarse/ Komatsu Cummins; Fundación San Carlos de Maipo, u otros.

Estas 11 instituciones representan el 73% de representantes designados, de los 15 que se estimaba que participaran en dicha instancia intersectorial. Cabe señalar, además, que la participación de las 11 instituciones se pudo concretizar solo al 4to trimestre del Programa. Al respecto, la meta para este subcomponente era que al primer mes del programa (terminando el 27 de abril del 2017), se encontraran ya designados los representantes del CIRS. Esta meta no se logró, pues los designados fueron definidos meses después de empezado el programa. Lo anterior pudo haberse visto afectado por el cambio de mando y de autoridades en marzo 2018.

Al respecto, además, las instituciones que no participaron del CIRS durante el programa, a pesar de que se esperó su representación desde su diseño, son: la Intendencia de la RM, la Dirección Regional del SENCE, SEREMI de Salud, SERCOTEC. A pesar de lo anterior, destaca positivamente que, tanto la SEREMI de Desarrollo Social, la CAJ, y la DPP Sur y Norte, fueron instituciones que originalmente no se habían planteado a ser invitadas al directorio -al revisar el diseño del Programa-, y que, sin embargo, durante la implementación de éste, se resolvió a convocarlas y así el programa pudo contar con representantes de dichas organizaciones que sí participaron. Por último, cabe relevar que se encuentran disponibles los medios de verificación para poder dar cuenta de que efectivamente las organizaciones que participaron dieron respuesta formal de su asignación.

Reuniones Periódicas del Consejo Intersectorial para la Reinserción Social (CIRS)

Respecto de las reuniones Periódicas del CIRS, destaca que se logró realizar un 112% de las reuniones planificadas, esto es, 9 de 8 reuniones planificadas del CIRS. Seis reuniones se llevaron a cabo en el año 2017, siendo la primera realizada en Julio del 2017, con muchos encargados y representantes del gobierno anterior al actual, y tres en el año 2018, específicamente en septiembre, con un recambio de integrantes luego del cambio de mando en marzo del 2018. No obstante, llama la atención que no se realizó ninguna reunión desde los meses de octubre 2018, dejando al menos 8 meses del Programa sin CIRS realizadas.

A pesar de lo anterior, se reitera que la meta para este subcomponente era llevar a cabo al menos 8 reuniones del CIRS a lo largo de los 24 meses del programa, por lo que esto ya se encuentra logrado. Asimismo, se destaca que también se encuentran disponibles los

medios de verificación para poder dar cuenta de que efectivamente se llevaron a cabo dichas reuniones del CIRS.

La tabla a continuación resume las fechas, el número de asistentes, los temas tratados en cada una de estas reuniones, y el chequeo si es que existen medios de verificación de estas reuniones o no.

Tabla 20: Reuniones CIRS 2017-2018 programa VAE

Fecha reunión	N° Asistentes	Temas tratados	Verificable
26/07/2017	30	• Palabras bienvenida SEREMI Lorena Escalona. • Presentación Comité Asesor para la Reinserción Social y objetivos de este. Carola Ocampo. • Presentación Programa y objetivos del Programa de Reinserción Social "Volver a Empezar". SEREMI Lorena Escalona. • Conversación para llegar a acuerdos de coordinación para la ejecución del programa.	Acta de reunión: Sí
16/08/2017	14	• Aprobación del acta anterior. • Presentación propuesta Plan de trabajo 2017. Discusión, definición de modalidad y plazos de seguimiento. • Organización para informe de avance a entregar el 30 de octubre de 2017. • Agendar próxima reunión.	Acta de reunión: Sí
14/09/2017	12	• Aprobación del acta anterior. • Avances en la ejecución del Programa VAE: estados de licitaciones adjudicación componente de capacitación. • Presentación Plan de trabajo final del Comité Asesor RM para la Reinserción Social. • Acuerdos de ejecución: subcomisiones, encargados, etc. • Varios y agendar próxima reunión.	Acta de reunión: Sí
19/10/2017	20	• Aprobación del acta anterior. • Avances en la ejecución del Programa VAE: estados de licitaciones. • Presentación propuesta Fundación Tierra Esperanza. • Presentación programa "Abriendo Caminos" de la SEREMI RM del Ministerio de Desarrollo Social. • Información de Subcomisión de Incidencia. • Varios y agendar próxima reunión.	Acta de reunión: Sí
8/11/2017	11	• Aprobación del acta anterior. • Avances en la ejecución del Programa VAE: estados de licitaciones. • Presentación Fundación Reinventarse. • Presentación programa "Yo trabajo" para personas privadas de libertad del FOSIS. • Información de Subcomisión de Incidencia. • Varios y agendar próxima reunión.	Acta de reunión: Sí
20/12/2017	11	• Aprobación del acta anterior.	Acta de reunión: Sí

		• Revisión productos planificación 2018. • Nueva incorporaciones. • Organización 2018. • Varios y agendar próxima reunión.	
20/03/2018	20	• Aprobación del acta anterior. • Presentación componente Evaluación Programa "Volver a Empezar": Pablo Carvacho. ISUC-UC. • Presentación componente DDE Seminarios. Andrea Cabezón, CESC, universidad de Chile. • Presentación de la sistematización del Taller Reinserción Social para adultos infractores de ley y el trabajo en el ámbito local. • Organización 2018. • Agendar próxima reunión.	Acta de reunión: Sí
8/05/2018	16	• Solo hay acta de asistencia, no de acuerdos.	Acta de reunión: Sí
12/09/2018	31	• Avances Programa Volver a Empezar • Talleres de sensibilización en la comunidad • Levantamiento de recursos comunales para la reinserción	Acta de reunión: Sí

Fuente: Elaboración propia

Compromisos de representantes CIRS

Por último, se da cuenta de la cantidad de instituciones que han adquirido algún tipo de compromiso con el Programa en las reuniones del CIRS, con el fin de mejorar su implementación en diversos ámbitos. De acuerdo con la información proporcionada en la plataforma de monitoreo, Filemaker, se observa que el porcentaje de instituciones del CIRS que ha adquirido algún compromiso es del 80%, dado que solo 8 de 10 instituciones participantes han confirmado algún compromiso. Estos correspondan a:

1. Dirección Regional SENDA,
2. Dirección Regional FOSIS,
3. Dirección Regional SERNAMEG,
4. SEREMI de Desarrollo Social,
5. SEREMI de Educación,
6. Comisión de Seguridad Ciudadana del Consejo Regional,
7. Corporación de Asistencia Judicial,
8. Defensoría Penal Pública (DPP) Norte y Sur.

En este sentido, las dos Instituciones participantes del CIRS y que quedaron pendientes por comprometerse con algún compromiso para el programa fueron: SEREMI de Trabajo, y la Asociación Chilena de Municipalidades.

La meta para este indicador observado es que, a los 24 meses del programa, el 100% de las instituciones involucradas hayan adquirido al menos un compromiso para favorecer al programa, meta que finalmente no pudo ser lograda. Cabe señalar que este elemento se reiteró en variados informes trimestrales anteriores, apelando a un mejor funcionamiento del programa en su componente intersectorial, no obstante, no pudo ser resuelto. Por lo demás, a pesar de ser un indicador relativamente alto de instituciones de compromiso (80% de compromisos), cabe señalar que no fue posible para el equipo consultor verificar si realmente estas instituciones se comprometieron, o indagar en qué tipo de compromisos fueron los establecidos por los representantes de las instituciones, dado que no se contó con dicha información en las actas de asistencia, las que de acuerdo al diseño cumplían la función de ser los medios de verificación para revisar los compromisos adquiridos.

Considerando los puntos señalados, la siguiente tabla resume lo cumplido con respecto al CIRS en estos ámbitos, mientras que en una tabla más adelante, se demuestran los logros a nivel de actividades e indicadores, y algunos elementos observados como problemáticos de los indicadores expresados en la misma Matriz de marco lógico.

Tabla 21: Instituciones participantes con designados, con compromisos en CIRS, y verificables

Instituciones originalmente esperadas a invitar	Instituciones que efectivamente participaron	Nombre representante8(s)	Adquieren compromisos	Verificable
SEREMI de Justicia y DDHH	SEREMI de Justicia y DDHH	Coordinadores proyecto	No aplica	• Asistencia: SÍ • Compromiso: No aplica
Intendencia Metropolitana	-	-	-	-
Consejo Regional, comisión de Seguridad Pública.	Comisión de Seguridad Ciudadana del Consejo Regional	Roberto Sepúlveda	Sí.	• Asistencia: SÍ • Compromiso: No
SENCE Regional.	-	-	-	-
SERCOTEC.	-	-	-	-
FOSIS	Dirección Regional FOSIS	Loreto Barraza y dos personas más	Sí	• Asistencia: SÍ • Compromiso: No
Ministerio de Educación, Regional.	SEREMI de Educación	Miguel Gutiérrez y dos personas más	Sí	• Asistencia: SÍ • Compromiso: No
Ministerio de Salud, Regional.	-	-	-	-
Ministerio del Trabajo, Regional.	SEREMI de Trabajo	David Osorio	No	• Asistencia: SÍ • Compromiso: No aplica
SENDA Regional.	Dirección Regional SENDA	Eduardo Barros y dos personas más	Sí	• Asistencia: SÍ • Compromiso: No
Servicio Nacional de la Mujer Regional.	Dirección Regional SERNAMEG,	Yanise Nuñez	Sí	• Asistencia: SÍ • Compromiso: No
Asociación Chilena de Municipalidades, Comisión de Seguridad.	Asociación Chilena de Municipalidades	Omar Ahumada	No	• Asistencia: SÍ • Compromiso: No aplica
Sociedad Civil y mundo académico	Fundación Reinventarse/Komatsu Cummins Fundación San Carlos de Maipo	Bernardo Vásquez Violeta Chitgian	No No	Asistencia: Sí Compromiso: No aplica
-	SEREMI de Desarrollo Social	Andrea Pérez y 3 personas más	Sí	• Asistencia: SÍ • Compromiso: No
-	Corporación de Asistencia Judicial (CAJ)	Ignacio Landeros	Sí	• Asistencia: SÍ • Compromiso: No
-	DPP RM Norte y DPP RM Sur	Lilian Hermosilla, Claudia Vergara, y 3 personas más	Sí	• Asistencia: SÍ • Compromiso: No

Fuente: Elaboración propia

Designación de Representantes de Directorio.

Como se señala en la descripción del diseño, el directorio tenía por objetivo el evaluar el estado del programa, implementación y nudos críticos. Con respecto a la designación de representantes del Directorio, se puede establecer de manera satisfactoria que se involucraron las 4 instituciones con las que se esperaba contar[27], además de otras 7. En concreto, a lo largo de los 24 meses del Programa, asistieron las siguientes instituciones:

1. Intendencia RM (Presidencia del directorio)
2. SEREMI de Justicia y Derechos Humanos de la Región Metropolitana de Santiago
3. Subsecretaría de Justicia
4. Subsecretaría de DD.HH.
5. Jefatura División de Reinserción Social del Ministerio de Justicia y DD. HH
6. Dirección Regional Gendarmería
7. Dirección Nacional de Gendarmería
8. Subsecretaría de Prevención del Delito
9. Consejo Regional de Santiago (CORE)
10. Comisión de Seguridad Pública del Consejo Regional de Santiago
11. Coordinadores y contrapartes del Programa VAE

Esto representa a un 275% del total de representantes del Directorio designados por cada institución involucrada, considerando que son eran 4 los originalmente presupuestados en el diseño. Sin embargo, la meta para este subcomponente es que, al primer mes del programa (terminando el 27 de abril del 2017), se encontraran ya designados los representantes del Directorio por parte de las instituciones involucradas. Esta meta no se logró, dado que fueron designados entre marzo y junio del 2018.

Reuniones periódicas de Directorio

Finalmente, se logró la meta de la cantidad de reuniones del Directorio durante el Programa. La meta para este subcomponente era que, a los 24 meses del programa, se realizaran al menos 4 reuniones de Directorio. En este caso, se destaca que se llevaron a cabo 6 reuniones, lo cual corresponde al 150% de reuniones que debía realizar el Directorio. Por ende, se destaca un buen desempeño en este sentido. La primera se llevó a cabo en el año 2017 con encargados y representantes del mandato anterior, por lo que las

[27] División de reinserción social de MINJU, Gendarmería de Chile, Subsecretaría de Prevención del Delito y SEREMI de Justicia y DD.HH.

reuniones contaron con un recambio de integrantes luego del cambio de mando en marzo del 2018-, luego otras tres reuniones realizadas durante el primer trimestre del Programa en el 2018, otra en diciembre del 2018 y la última en abril del 2019.

Al respecto, se destacan ambas instancias como posibles espacios de influencia intersectorial estratégica, donde distintos niveles de autoridades regionales y/o vinculadas en temáticas de la reinserción que podrían haber aportado en la implementación del Programa. En este sentido, el Directorio destacó positivamente al ser una instancia en donde se pudo avanzar con los convenios municipales pendientes a ser firmados, probablemente debido a la participación más activa de la Intendencia de la RM; sin embargo, esto no es posible de destacar en el caso del CIRS.

Asimismo, ambas instancias fueron impactadas negativamente por el cambio de gobierno que ocurrió en marzo del 2018, a pocos meses de haber lanzado el Programa. Esto impactó en la rotación de autoridades y miembros participantes de estas instancias intersectoriales, lo cual generó una pérdida de compromisos y de conocimiento del Programa que se habían instalado al principio.

Con todo lo anterior, a pesar de que se lograron las metas de estos subcomponentes, pareciera que la utilidad del Directorio del CIRS no eran tan relevantes para la gestión del Programa. Al respecto, la coordinación del Programa VAE a nivel regional tenía una opinión clara al respecto:

> "si tú me preguntai a mí (…) no le aportaron nada al programa. La asistencia en general disminuía, costaba un montón ahí hacer llegar a los intendentes, a veces se comprometían igual no llegaban, se tomaban acuerdos que nunca se cumplían, que no era responsabilidad tampoco de la coordinación, o sea, tenía que ver con las distintas instancias, por lo tanto, si contrapesai el esfuerzo versus resultados se contrapesaba hacia el esfuerzo (...) Porque además no siempre eran las mismas personas, entonces si no podía el titular mandaba a "x" que era como pa' hacer acto de presencia, entre medio tuvimos toda la rotación de autoridades, los mismos CORE que pedían encarecidamente participar, nunca participaron, ¿cachai?, entonces era como una de las actividades a cumplir por cumplir." (Entrevista, Coordinadora general del Programa VAE)

Considerando los puntos señalados, las tablas a continuación resumen lo cumplido con respecto al Directorio en estos ámbitos, tanto con respecto a las reuniones, así como con respecto a las instituciones que finalmente participaron a éstas. Asimismo, se agrega una columna dando cuenta si existen medios de verificación para que el equipo consultor pudiera confirmar que efectivamente se llevaron a cabo tales actividades.

Tabla 22: Reuniones Directorio 2017-2019 programa VAE

Fecha reunión	Asistentes	Temas tratados	Acta de reunión: Sí
10/08/2017	12	• Palabras de bienvenida del Intendente de la Región Metropolitana de Santiago, Claudio Orrego. • Presentación SEREMI de Justicia y Derechos Humanos, Lorena Escalona. • Acuerdos	Acta de reunión: Sí
28/06/2018	12	• Palabras de bienvenida de la Intendenta de la Región Metropolitana de Santiago, Karla Rubilar Barahona. • Presentación SEREMI de Justicia y Derechos Humanos, Carolina Lavín Aliaga. • Discusión y nudos críticos. • Acuerdos.	Acta de reunión: Sí
19/07/2018	13	• Aprobación del acta anterior (28 de junio). • Presentación "Experiencias internacionales en programas de reinserción social". Guillermo Sanhueza, Jefe de División de Reinserción Social. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. • Presentación "Propuesta de focalización y caracterización de la potencial población objetivo para el programa Volver a Empezar". Gendarmería de Chile • Fijar fecha de la próxima reunión.	Acta de reunión: Sí
22/08/2018	17	• Presentación "Centro de medidas cautelares". • Presentación "Penas sustitutivas y audiencias de control de ejecución de penas". • Fijar fecha de la próxima reunión.	Acta reunión: Sí
11/12/2018	8	• Presentación de balance año 2018 del programa "Volver a Empezar". • Presentación del Levantamiento de recursos comunales para la reinserción social en las • 10 comunas pertenecientes al programa "Volver a Empezar" • Instalación de Mesas Ejecutivas Comunales de Reinserción Social. • Exposición de los avances del programa "Volver a Empezar", Carolina Lavín, SEREMI Metropolitana de Justicia y Derechos Humanos. • Exposición sobre el levantamiento de recursos comunales para la reinserción social en las comunas en convenio del programa "Volver a Empezar", Carola Galindo, Fundación Tierra de Esperanza. • Discusión e inquietudes de Representantes de Derechos Humanos y Gendarmería de Chile por la baja cifra de usuarios en la comuna de San Bernardo en comparación con las otras comunas. • Se efectúa un análisis sobre la captación de usuarios de la comuna de San Bernardo por todas las partes. • Acuerdos • * Intendenta Karla Rubilar, no pudo asistir por motivos de contingencia de último momento*	Acta de reunión: Sí
26/04/2019	9	• Aprobación del acta de la sesión anterior. • Presentación cifras de avances del programa VAE. • Presentación nueva propuesta para continuidad de programa en la Región Metropolitana.	Acta de reunión: Sí

Tabla 23: Instituciones participantes con designados en Directorio, y verificables

Instituciones originalmente esperadas a invitar	Instituciones que efectivamente participaron	• Nombre representante(s)	Verificable
-	Intendencia RM	• Claudio Orrego, Intendente, el 10-08-2017 • Karla Rubilar, Intendenta el 28-06-2018 y el 19-07-2018	Acta de reunión: Sí
SEREMI de Justicia y DD.HH	SEREMI de Justicia y Derechos Humanos de la Región Metropolitana de Santiago	• Lorena Escalona González, SEREMI de Justicia y Derechos Humanos de la Región Metropolitana de Santiago, el 10-08-2017; • Carolina Lavín Aliaga, SEREMI de Justicia y Derechos Humanos de la Región Metropolitana de Santiago, el 28-06-2018, 19-07-2018, 11-12-2018 y el 26-04-2019; • Germán Saavedra, Jefe de Gabinete de SEREMI de Justicia y Derechos Humanos el 28-06-2018.	Acta de reunión: Sí
-	Subsecretaría de Justicia	• Nicolás Mena, Subsecretario de Justicia, el 10-08-2017	• Acta de reunión: Sí
-	Subsecretaría de DD.HH	• Marcela Correa, representante de la Subsecretaría, el 28-06-2018, el 19-07-2018, y el 11-12-2018.	Acta de reunión: Sí
División de Reinserción Social del MINJU	Jefatura División de Reinserción Social del Ministerio de Justicia y DD. HH	• Carolina Ocampo, Jefa División Reinserción Social del MINJU el 10-08-2017; • Guillermo Sanhueza, Jefe División Reinserción Social del MINJU, el 28-06-2018 y el 19-07-2018; • Alejandro Fernández, Jefe de División de Reinserción Social, Subsecretaría de Justicia del MINJU el 11-12-2018 y el 11-12-2018; • Marcela Corvalán, representante Subsecretario de Justicia y Jefe de División de Reinserción Social el 26-04-2019.	Acta de reunión: Sí
Gendarmería de Chile	Dirección Regional GENCHI	• Paola Velasco, Jefa Técnica Regional (S) GENCHI, el 10-08-2017; • Silvana Muñoz, Representante del Director Regional de GENCHI, el 28-06-10-18; • Jorge Aguilera, Jefe Técnico Regional, Dirección Regional Metropolitana de GENCHI el 11-12-2018	• Acta de reunión: Sí
Gendarmería de Chile	Dirección Nacional GENCHI	• Andrés Torres, Representante de Gendarmería de Chile (subdirección Técnica), el 19-07-18; • Rodrigo Diaz, Representante de Gendarmería de Chile (Jefe del Dpto. del Sistema Cerrado), el 19-07-18;	• Acta de reunión: Sí

		• Bárbara Tapen, Comunicaciones Gendarmería de Chile, el 19-07-18; • Alejandro Arévalo, Sub Director Técnico de Gendarmería de Chile, el 10-08-18;	
Subsecretaría de Prevención del Delito	Subsecretaría de Prevención del Delito	• Darío Mellado, representante de la Subsecretaría de Prevención del Delito, el 10-08-2017; • Fernando Salamé, Jefe de Coordinación Nacional de la Subsecretaría de Prevención del Delito, el 19-07-2018. • Fabiana Castro, Departamento de Reinserción Social Subsecretaría de Prevención del Delito el 26-04-2019;	Acta de reunión: Sí
-	Consejo Regional de Santiago (CORE)	• Manuel Hernández, presidente del Consejo Regional de Santiago, el 10-08-2017.	• Acta de reunión: Sí
-	Comisión de Seguridad Pública del Consejo Regional de Santiago	• René Díaz, Presidente Comisión de Seguridad Pública del Consejo Regional de Santiago, el 10-08-2017.	• Acta de reunión: Sí

Fuente: Elaboración propia

Subcomponente 1.2.: Redacción y firma de convenios con municipalidades

Con respecto a la redacción y firma de convenios con municipalidades, cabe señalar que se pudieron firmar los convenios con todos los/as alcaldes/as de las 10 comunas donde se implementó el Programa VAE, logrando el último contrato firmado el 22 de agosto del 2018. Esto corresponde al 100% de los convenios con municipios planificados.

Cabe señalar que, a pesar de las dificultades observadas durante el proceso, todos los convenios pudieron contar finalmente con el decreto aprobatorio firmado por la Subsecretaría de Justicia, a pesar de lo particularmente lento y complejo de conseguir. En concreto, durante casi toda la duración del Programa se obtuvieron solo 7 convenios con las municipalidades que contaban con los decretos aprobatorios firmados por el Subsecretario, quedando pendientes hasta casi el final del programa el convenio con Quilicura, Maipú y Puente Alto, debido a la lentitud en la tramitación interna de los convenios dentro de la Subsecretaría de Justicia. En este sentido, es criticable que estos convenios se lograron aprobar muy cerca del cierre del Programa, esto es, el 11 de abril 2019 en el caso de Quilicura, y el 9 de mayo del mismo año para el caso de los convenios de Maipú y Puente Alto.

Esta falta administrativa incidió en la falta de cumplimiento de la meta de este subcomponente. En concreto, se esperaba que a los tres meses del convenio del programa con el Componente de Capacitación (esto es, desde diciembre del 2017), se debiesen haber encontrados firmados los convenios entre la Subsecretaría de Justicia y el Municipio, lo que no fue logrado.

Cabe señalar que estos problemas administrativos se observaron en otros aspectos que afectaron la correcta gestión del programa, con respecto a trámites presupuestarios y de extensión del plazo del Programa, que serán detallados más adelante.

Asimismo, cabe señalar que, a partir del informe final del componente de capacitación y gestión de casos, se pudo observar cómo esto generó ciertos problemas en las comunas donde se atrasó el convenio, por ejemplo, en Puente Alto. Tal y como se señala en dicho informe:

> "El retraso en la firma del convenio dilató el proceso de instalación del programa (…) Hubo falta de apoyo político, lo que dificultó la realización de capacitaciones. Esto fue mejorando con el tiempo por las gestiones del nuevo equipo de tal modo que se alcanzaron las metas previstas." (Informe final, Fundación Tierra de Esperanza, 2019, pág. 207).

A pesar de lo anterior, destaca que hubo un trabajo paralelo desde la coordinación regional y la SEREMI con el alcalde y la contraparte de dichas comunas, para que comenzaran las capacitaciones y el trabajo de las duplas incluso antes de la firma del convenio. En este

sentido, a pesar de haber sido una limitante para la instalación correcta del Programa en su totalidad, vale la pena señalar la buena disposición desde el municipio para poder llevar a cabo el programa de todas formas.

Subcomponente 1.3: Conformación e instalación de Equipo Coordinador Regional en el SEREMI de Justicia y Dirección Regional Metropolitana de Gendarmería

Por otro lado, se evalúa de qué manera se logró cumplir con el proceso de la conformación de los equipos coordinadores regionales del Programa VAE.

Evaluación y selección de profesionales.

Con respecto a la conformación del equipo coordinador entre la SEREMIA de Justicia y la Dirección Regional Metropolitana de Gendarmería de Chile, cabe señalar que, a pesar de haberse realizado la contratación en la SEREMI a inicios del Programa VAE (En abril 2017), en GENCHI esto ocurrió en septiembre del 2017, por lo que no se logró cumplir con la meta de que a los dos meses del programa se encontrara conformado e instalado el equipo coordinador completo, tanto de la SEREMIA como de GENCHI. Asimismo, cabe señalar que a lo largo del Programa hubo tres cambios de coordinadores:

- Hubo un cambio cerca del inicio en la coordinación desde la SEREMIA de Justicia,
- Hubo dos cambios en la Coordinación de Gendarmería, quienes además finalmente no se insertaron en la dirección regional sino en la nacional.

En uno de estos cambios de coordinación conllevó a que el Programa se estuviera ejecutando al menos cuatro meses con solo una coordinadora cargando el trabajando de manera excesiva en solo una persona. Este elemento, nuevamente guarda relación con problemas de gestión y administración del Programa desde el Ministerio, urgentes de mejorar para asegurar un correcto funcionamiento del programa.

Contratación de profesionales.

A la fecha, de un total presupuestado de $59.400.000 para la contratación de profesionales, se ha gastado un monto de $54.145.217, lo que corresponde a un 91,2% de lo presupuestado.

Implementación de equipo de coordinación regional.

A la fecha, se observa en la plataforma que, de un total presupuestado de $8.640.000 para la implementación del equipo de coordinación regional, se ha gastado un monto de $2.060.584, lo que corresponde a un 23,8% de lo presupuestado.[28]

Sobre estos aspectos presupuestarios, si bien la información se puede obtener en base a lo indicado en la plataforma FileMaker, se sugiere contar con distintos medios de verificación. En ese sentido, lo presupuestado en gastos profesionales no coincide con el total desprendido de los contratos individuales de los profesionales, ni tampoco con planilla Excel de registro de gastos entregado por coordinación regional.

Subcomponente 1.4: Mesa Ejecutiva Comunal (MEC).

Otras instancias planificadas a ser ejecutadas por el componente de intersectorialidad, esta vez a un nivel más local, guarda relación con las Mesas Ejecutivas Comunales (MEC) a desarrollarse en las 10 comunas del programa con el fin de potenciar la oferta programática de los municipios para los beneficiarios. Para cumplir con este subcomponente, los coordinadores de intersectorialidad requerían de una coordinación cercana con las duplas comunales contratadas.

A lo largo del monitoreo del Programa, y como se observa al final de su implementación, este ítem fue el más complejo de ser llevado a cabo por el programa. Durante casi todo el desarrollo del Programa, solo se pudo instalar las MEC en cuatro comunas (en Santiago, Renca, Puente Alto y Peñalolén), lo cual no necesariamente se verifica por las vías oficiales de información, esto es, medios de verificación o plataforma FileMaker. Esto corresponde a un problema de coordinación del componente, lo cual fue informado en al menos 4 de los 6 informes trimestrales entregados a la contraparte técnica. A pesar de los continuos avisos, no se logró resolver este elemento de registro correcto de MEC en el programa.

Finalmente, al cierre del Programa, se puede observar lo siguiente: se constituyeron 4 mesas ejecutivas comunales que -aunque conformadas tardíamente- cumplieron un rol

[28] A partir de lo informado por la contraparte técnica, esto se debe a que, dentro de los cambios de coordinadores, hubo meses en que no se trabajaron completos. Por ejemplo, la primera coordinadora regional que presentó su renuncia no había completado el mes de 30 días de trabajo, por lo cual se pagó un proporcional. Eso mismo ocurrió con el segundo coordinador de GENCHI. La coordinadora de GENCHI debía ser contratada en el 2do mes de programa y fue contratada en el mes 7, debido al proceso de selección de Gendarmería, mientras que la primera coordinadora regional fue contratada en el mes 1 y no en el 2do (por solicitud del intendente anterior). Por eso no hay coincidencia con los montos.

muy importante en la difusión e instalación institucional de la reinserción social[29]. Debido al atraso de su constitución -empezando recién a partir del mes 9 de ejecución del componente de capacitación y gestión de casos-, se desdibujó en gran medida su función original de construir apoyo a nivel política a la implementación del Modelo que quería instalar el componente de gestión de casos a nivel socio comunitario.

Al revisar los medios de verificación, se evidencia que se lograron efectivamente 12 sesiones de MEC en total, en las siguientes comunas:

- Peñalolén: se pudo verificar y dar constancia de una sesión MEC llevada a cabo en octubre del 2018, con 14 participantes.
- Renca: se pudo verificar y dar constancia de una sesión MEC llevada a cabo en enero del 2019, con 8 participantes.
- Santiago: Se pudo verificar y dar constancia de 7 sesiones MEC llevadas a cabo, en septiembre, octubre, noviembre y diciembre del año 2018, mientras que en 2019 se llevaron a cabo 3 a la fecha: enero, febrero y marzo. Cabe señalar que estas actas son un avance con respecto al informe pasado, donde solo había medios de verificación para 2 Mesas.
- Puente Alto: Se pudo verificar y dar constancia de solo una sesión (la primera), a la cual se conforma en colaboración con Programa Renaciendo. Se señala en informes que hubo 2 sesiones, siendo la primera con presencia de alcalde, y a la cual asiste Seremi de Justicia.
- El Bosque: Se pudo verificar y dar constancia de dos sesiones, para los cuales existen verificadores.

La tabla a continuación da cuenta de la MEC finalmente realizadas en las comunas, fechas, y cantidad de asistentes de dichas sesiones, verificando si éstas están comprobadas por los de medios de verificación o no.

[29]Se reconoce, no obstante, intentos por parte de la coordinación regional del Programa a impulsar las MEC. En concreto, se observa una circular oficial enviada el 6 de junio del 2018 de parte de la SEREMI de Santiago a los alcaldes de las 10 municipalidades participantes del Programa, para que den cumplimiento de instalar en los municipios una Mesa Ejecutiva Comunal para tratar, de manera intersectorial y a nivel comunal, una oferta programática para la población beneficiaria del VAE. A pesar de ello, como se ha podido constatar, esto no logró cumplir con llevar las MEC a implementarse de manera exitosa en todas las comunas.

Tabla 24: MEC realizadas al final del Programa VAE

Comuna	Fecha	N° asistentes	Verificable
Peñalolén	09/10/2018	14	Sí
Santiago	6/09/2018	25	Sí
Santiago	2/10/2018	16	Sí
Santiago	15/11/2018	12	Sí
Santiago	4/12/2018	12	Sí
Santiago	09/01/2019	12	Sí
Renca	14/01/2019	8	Sí
Santiago	5/02/2019	10	Sí
Santiago	5/03/2019	14	Sí
Puente Alto	2/04/ 2019	Sin información	Sí
Puente Alto	Sin información	Sin información	No
El Bosque	25/04/2019	15	Sí
El Bosque	6/06/2019	Sin información	Sí

Fuente: Elaboración propia

Considerando lo anterior, el componente de evaluación estima que solo se lograron instalar **cinco mesas** en las comunas, con 12 sesiones en total. Esto corresponde al **17%** de las reuniones que deben realizar las MEC al término del programa, teniendo una meta de que a los 24 meses del programa se realicen al menos 70 reuniones de las MEC (7 por cada comuna). Evidentemente, esta meta **no se logró para ninguna comuna**, a excepción de la de Santiago, la cual fue la única que cumplió con la realización de 7 reuniones de MEC.

Al respecto, considerando lo levantado en las entrevistas, así como a partir de lo observado del informe final del componente a cargo de estas MEC, se pudieron observar diversos problemas sobre las MEC. En primer lugar, en palabras de las duplas y el equipo coordinador de capacitación y gestión de casos, era poco claro quien estaba a cargo de coordinar las MEC, especialmente en la primera instancia, debido a que en algunos elementos quienes se organizaban con las autoridades eran los coordinadores del

componente de intersectorialidad, y en otros las duplas.[30] Esto, por lo demás, afectaba en otros elementos de coordinación interna en los municipios que debían llevar a cabo las duplas, tales como la organización de las capacitaciones. En este sentido, también expresaron una percepción de falta de apoyo para esta coordinación de MEC, y pocas garantías respecto a que estas instancias generaría cambios a un nivel más político. En palabras de la coordinación de dicho componente:

> "(…) Hay dos opciones: o lo externalizas y el que externaliza hace todo eso y se hace cargo del proceso, o lo concentras tú. Pero esta cosa de "eres tú también el ejecutor"... porque además eso también genera confusión en cómo funcionan los municipios, porque hay ciertos niveles de toma de decisiones que toman acuerdos con ciertas personas, pero eso después no se concreta en la práctica, porque quienes están en la práctica(las duplas) no tiene acceso a ese nivel de toma de decisiones entonces... muchas de las acciones se diluyen se complejizan se demoran se atrasan entonces yo creo que ese es un nudo muy crítico, em.. (…) eso afectó los plazos para atención, los plazos para las reuniones los plazos para la MEC, los plazos para capacitación" (Entrevista, Coordinadora de Componente Capacitación y Gestión de casos)

Asimismo, desde la coordinación regional del Programa se observa que existe cierta duplicación de tareas de las MEC con otras sesiones realizadas en el municipio, tales como los Consejos Comunales de Seguridad Pública, o de coordinación municipal, a la cual participan actores relevantes para el Programa, y en la cual se puede instalar el tema de reinserción, más que generar una nueva mesa de manera paralela. Esto ocurrió, por ejemplo, en Pudahuel.

Por último, destaca el hecho de que el atraso de convenios, en los municipios de Maipú, por ejemplo, hizo que fuera impracticable la instalación de las MEC por el programa. Todos estos elementos se describen a continuación, a partir de lo descrito por las duplas comunales, y descrito en el Informe final de capacitación y Gestión de casos (Fundación Tierra de Esperanza, 2019). En esta tabla, se destaca en color naranjo las comunas que sí lograron llevar a cabo las MEC.

Tabla 25: Esfuerzos de conformar las MEC en las 10 comunas, a partir de relatos de duplas

Comuna	Descripción por parte de duplas
El Bosque	En esta comuna no se instaló una MEC y, a pesar de los intentos que se hicieron, ninguna otra unidad municipal asume la gestión estratégica del MGCR. El COSEPU se mantuvo distante de

[30] En la formulación del programa no existe claridad de quien debe coordinar la MEC en su primera instancia, no obstante, sí se señala que, son los equipos comunales quienes deben tomar el rol de Secretarios Ejecutivos de las MEC, por lo que les correspondería a ellos coordinarlas en las instancias futuras; mientras que la coordinación regional del Programa debe cubrir los gastos de cafetería en relación con las MEC.

	esta experiencia.
La Pintana	En la comuna se decidió en conjunto con el programa de reinserción que no se promovería la conformación de una Mesa Ejecutiva Comunal. Esto porque el programa de La Pintana ya organizaba una mesa de reinserción social. Finalmente ,lo que se hizo en esta comuna fuee hacer partícipe al VAE de esta instancia que ya existía y se comparieron las funciones de Secretaria Ejecutiva con la encargada del programa municipal de Reinserción Social. Esto se expresó mediante un Oficio N° 2829 de la alcaldesa Claudia Pizarro a la SEREMI de Justicia y DD. HH con fecha 27 de junio de 2018.
Maipú	Se realizó la convocatoria, aunque la falta de convenio firmado con el municipio generó problemas para que se lograra llevar a cabo efectivamente. Por esa razón el equipo comunal decidió cancelar la conformación de una MEC, dado que no alcanzaron a hacerse responsables de dicha instancia. Por otro lado, se realizó una presentación del VAE en el Consejo de Seguridad Comunal, sin embargo, no se generó un vínculo con dicha instancia.
Peñalolén	El equipo comunal gestiona la instalación de la MEC la cual se constituyó en octubre del 2018. En la Mesa participa DIDECO, gestión comunitaria, seguridad humana, dos integrantes del COSOC (vecinos representantes de organizaciones comunitarias). El equipo comunal convoca a la MEC a través de la directora de Seguridad Ciudadana quien fue designada por la alcaldesa para presidir la MEC, en caso de no estar, la mesa es presidida por la contraparte municipal; el equipo comunal plantea los temas del programa, realiza gestiones administrativas y realizan la invitación a programas relevantes con el tema de reinserción tal como el programa Abriendo Caminos, con el objetivo de gestionar acciones ya no con el VAE, sino con el municipio. Se realizaron 2 sesiones de MEC y se tiene programada una última MEC de manera ampliada para establecer acuerdos de continuidad una vez que el VAE ya no esté en el municipio. La idea de la contraparte una vez que el VAE termine, es que el consejo de seguridad publica asuma las funciones de la MEC.
Pudahuel	Como instancia estratégica, el equipo participó en los Consejos de Seguridad Ciudadana del municipio, quién considera la reinserción como como una necesidad dentro de la seguridad pública. Por ello no se vio la necesidad de levantar otra instancia como la MEC, ya que serían los mismos programas quienes participarían. Dicha decisión fue tomada en conjunto con la contraparte, quien afirmó no ser posible la conformación de la MEC.
Puente Alto	En Puente Alto se conformó una mesa, que llaman tanto MEC como mesa de reinserción, en colaboración con el programa Renaciendo. La primera sesión tuvo presencia y convocatoria por parte del alcalde y asistió Seremi de Justicia. Fueron invitados programas municipales y ONG que trabajan la temática de reinserción, asistiendo un total de 25 personas. Se han realizado 2 sesiones, cuyos objetivos han sido: Relevar la importancia de la temática de reinserción social, presentar las problemáticas encontradas, las posibles estrategias, y las líneas de acción para construir una política local. Por otro lado, se han llegado a acuerdos respecto a la metodología de la MEC, para realizar posteriormente un documento de presentación. En cuanto a las proyecciones, la presente mesa se realizará de forma bimensual y será organizada y convocada por el programa Renaciendo una vez que finalice el programa Volver a Empezar.
Quilicura	En esta comuna no se constituyó la MEC, pues no se contó con la suficiente voluntad política de las autoridades para tal efecto. Por ello, en conjunto con la directora de DIDECO, se consideró más factible realizar una mesa de reinserción que pudiera continuar una vez que el VAE finalice.
Renca	La anterior jefatura de Social colaboró con le conformación de la MEC y asesoró al equipo con las gestiones necesarias de realizar, conforme a los protocolos municipales. Se ha realizado una sesión de MEC con asistencia del alcalde y Seremi de Justicia, presidida por el jefe del DEL. El equipo comunal considera que es muy difícil que la MEC continúe una vez que el VAE

	termine, por lo que sería más fácil incorporarla al consejo de seguridad ciudadana.
Santiago	La conformación de la MEC partió en septiembre, sin embargo, el momento en que se oficializa la Mesa fue en noviembre con participación del alcalde cuya participación ha sido protocolar. La sesión de la MEC está compuesta por 3 partes: en primer lugar, se revisan los acuerdos de la mesa anterior, luego se revisa un tema relacionado con la reinserción, para finalizar con un análisis de caso. Es el equipo comunal quien preside la mesa, quien convoca y quien programa. Quienes participan son siempre los mismos departamentos municipales tales como: funcionarios administrativos de programa Calle, SENDA, FOSIS, MINEDUC, PATERNITAS, COSAM, el consultorio, entre otros. El equipo comunal considera que ésta ha sido un espacio interesante ya que ha permitido el conocimiento entre programas, además de constituir una puerta de entrada para realizar gestiones en torno a los casos. El equipo comunal no tiene conocimiento sobre si el municipio se hará cargo de la MEC una vez que no esté el VAE.
San Bernardo	La MEC no se implementa en la comuna. En este caso, a pesar de que hubo voluntad política expresada por la alcaldesa del Municipio a la SEREMI y a Coordinadoras del Programa. No obstante, hubo un periodo crítico en esta comuna con el equipo Comunal, lo que implicó que se priorizara la instalación de nuevas duplas para el ingreso de beneficiarios más que la realización de las MEC.

Fuente: Informe final del Componente de Capacitación y Gestión de casos (Fundación Tierra de Esperanza, 2019)

Considerado todo lo presentado de este componente, la tabla siguiente sintetiza lo expuesto en la Matriz de Marco Lógico del primer componente, mostrando el logro de los indicadores y metas de este componente, así como el detalle de los medios de verificación, y algunas observaciones a los indicadores en caso de corresponder.

MML para Componente 1: Estrategias de Coordinación Intersectorial

COMPONENTE	SUBCOMPONENTE	ACTIVIDAD	INDICADORES	META	RESULTADO INDICADOR	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS	EXISTE MEDIO DE VERIFICACIÓN	PROBLEMA IDENTIFICADO CON INDICADOR	INDICADOR DE PROCESO O RESULTADO
1. Estrategias de Coordinación Intersectorial	1.1 Organismos de Coordinación Intersectorial	1.1.1: Designación representantes de CIRS	(N° de representantes designados / N° de instituciones involucradas) * 100	Al primer mes del programa se encuentran designados los representantes del CIRS por parte de las instituciones involucradas.	(11/15)*100= **73%** **No se logra meta.** Se logró muchos meses después, considerando cambio de mando y de autoridades en marzo 2018. Quedaron pendientes por participar 4 instituciones. Además, es preciso acotar que se contó con la participación del CORE 2017 y CORE actual.	Respuesta formal a la invitación	Las instituciones involucradas les interesa participar del programa	Sí	Se cuenta con la confirmación de CORE 2017 y 2018. Por lo demás, no es claro a qué se refiere el indicador por "instituciones involucradas". Se considera como institución originalmente planificada a participar.	PROCESO
		1.1.2: Reuniones Periódicas de CIRS	(N° de reuniones del Consejo Intersectorial para la reinserción social realizadas / N° de reuniones planificadas) * 100	A los 24 meses del programa se han realizado al menos 8 reuniones del Consejo Intersectorial para la Reinserción Social	(9/8)*100= **112%** **Sí se logra meta.**	Actas de reuniones	Las instituciones muestran interés y disponibilidad a participar	Sí	-	PROCESO
			(N° de	El 100% de las	(8/10)*100=	Actas de	Las	**No**	En actas de	PROCESO

			instituciones que adquieren compromiso / N° de instituciones participantes del CIRS)*100	instituciones involucradas adquieren al menos un compromiso para favorecer la oferta programatica del programa.	**80%** **No se logra meta.** Faltaron: SEREMI de Trabajo, y la Asociación Chilena de Municipalidades.	reuniones	instituciones muestran ínteres y disponibilidad a participar		reuniones no se hace mención a los compromisos adoptados por cada institución. Se debe clarificar de dónde se obtuvo dicha información.	
		1.1.3: Designación representantes de Directorio	(N° de representantes designados / N° de instituciones involucradas) * 100	Al primer mes del programa se encuentran designados los representantes del Directorio por parte de las instituciones involucradas	(11/4)*100= **275%** **No se logra meta** No obstante, destaca la alta cantidad de instituciones involucradas en el Directorio	Respuesta formal a la invitación.	Las instituciones involucradas les interesa participar del programa	**Sí**	No es claro a qué se refiere el indicador por "instituciones involucradas". Se considera como institución originalmente planificada a participar.	PROCESO
		1.1.4: Reuniones Periódicas de Directorio	(N° de reuniones de directorio realizadas / N° de reuniones planificadas) * 100	A los 24 meses del programa se han realizado al menos 4 reuniones del Directorio	(6/4)*100 = **150%** **Sí se logra meta.** Se cuenta con 5 reuniones realizadas. No obstante, es preciso acotar que una de éstas fue realizada	Actas de reuniones	Las instituciones muestran interés y disponibilidad a participar	Sí	-	PROCESO

					durante el Gobierno anterior					
	1.2 Establecimiento de convenios con las municipalidades	1.2 Redacción y firma de convenios con las municipalidades	(N° de convenios con los municipios firmados / N° de convenios planificados) * 100	A los tres meses del programa se encuentran firmados los convenios entre la Subsecretaria de Justicia y el Municipio.	(10/10)*100 = **100%** **No se logra meta.** Se logró contar con todos los contratos luego de 8 meses de implementación del componente de capacitación; y además, el decreto aprobatorio firmado por Subsecretaría no fue logrado para todos los convenios municipales hasta hasta el final del Programa (mayo 2019)	Convenio Firmado	La voluntad por parte de las autoridades y equipos técnicos para implementar el programa y suscribir el convenio.	**No** Destaca la diferencia entre convenios firmados por Municipios y convenios con decreto aprobatorio firmado por Subsecretaría. Esto segundo se demoró excesivamente para 3 Municipios, logrando tenerlos firmados muy cerca del final del programa (abril y mayo 2019).	-	PROCESO
	1.3 Conformación e instalación de Equipo Coordinador Regional en SEREMIA de Justicia y Dirección Regional Metropolitana de Gendarmería	1.3.1: Evaluación y selección de profesionales	(N° de contrataciones realizadas / N° de contrataciones planificadas) * 100	A los dos meses del programa se encuentran conformados e instalados los equipos coordinadores de la SEREMIA de Justicia y la Dirección Regional	(2/2)*100= **100%** **No se logra meta.** **Esto p**ues equipo estuvo completo solo 7 meses después del inicio del Programa, siendo más lenta	Contratos firmados	Profesionales postulan a los concursos	Sí	-	PROCESO

				Metropolitana de Gendarmería de Chile	la contratación desde GENCHI. Además, destaca **que hubo** 3 cambios de coordinación, y que hubo periodo de 4 meses de solo una coordinadora					
		1.3.2: Contratación de profesionales	59400000	$ 59.400.000	**91%** ($54.145.217)	Registros contables	Contrataciones se ejecutan de acuerdo a lo planificado	Sí	Si bien la información coincide con el presupuesto indicado en File Maker, se sugiere contar con distintos medios de verificación. En ese sentido, lo presupuestado en gastos profesionales no coincide con el total desprendido de los contratos individuales de los profesionales, ni tampoco con planilla Excel de	PROCESO
		1.3.3: Implementación Equipo Coordinador Regional	8640000	$ 8.640.000	**23,8%** ($2.060.584)	Registros contables	Los precios de insumo y materiales necesarios se mantienen dentro de lo presupuestado	Sí		PROCESO

										registro de gastos entregado por coordinación regional.	
	1.4 Mesa Ejecutiva Comunal (MEC)	1.4.1: Designación representantes de la MEC	(N° de reuniones de Mesa Ejecutiva Comunal realizadas / N° de reuniones de Mesa Ejecutiva Comunal planificadas) * 100	Durante la ejecución del programa se han realizado el 100% de las reuniones planificadas	(12/70)*100= **17%** **No logrado.** Solo en 5 de las 10 comunas se realizó al menos una MEC. Destaca la Municipalidad de Santiago que fue la única que realizó 7 reuniones MEC.	Actas de reuniones y registro de asistencia	Los equipos comunales se mantienen en el programa y los equipos municipales mantienen su interés de colaboración.	Sí, pero no para todas las MEC	-	PROCESO

Evaluación de procesos Componente II: Instalación de Equipos de Tutores Comunales en los Municipios

Subcomponente 2.1.: Plan de Capacitación en Reinserción y en Modelo de Gestión de Casos a Equipos Comunales y funcionarios/as Municipales

Instalación de equipos comunales en los municipios (Duplas).

Con respecto a las contrataciones realizadas de las duplas en cada municipalidad, destaca que no se cumplió la meta estimada para este subcomponente, el cual establecía que, al séptimo mes de ejecución del componente del programa, esto es, en octubre del 2017, se encontraran conformados e instalados los equipos comunales con 2 profesionales por Municipio, en los 10 municipios. A pesar de ello, sí se logra tener el 100% de los contratos planificados por municipio a los pocos meses de inicio de la ejecución del componente de Capacitación y Gestión de casos, logrando tener firmada la última contratación necesaria para tener al menos 2 duplas por comuna en mayo del 2018.

Cabe señalar, además, que el Programa pasó por una alta rotación de duplas en casi todas las comunas. En algunos casos esto se debió a licencias de pre y postnatal; en otros por renuncia por parte de los profesionales, y en algunos casos más complejos, hubo trabajadores que fueron desvinculados del Programa. Finalmente, se cuenta un total de 31 profesionales que pasaron por el Programa como duplas comunales, es decir, un tercio del total (11 personas) no pudieron estar hasta el final del Programa.

De todos modos, destaca que, durante la ejecución del Programa, hubo al menos 2 profesionales cubriendo las distintas comunas que componen el programa, a excepción de San Bernardo, justamente la comuna en la cual, junto a Puente Alto, mostraron la mayor cantidad de cambios de profesionales. En ambas, hubo un total de 5 personas distintas que pasaron por el Programa, elemento que llama profundamente la atención (ver tabla a continuación).

Justamente, con respecto a ambas comunas, tanto las personas encargadas del componente de capacitación y gestión de casos, así como la misma coordinadora regional del Programa, reconocen que, a pesar de los diversos esfuerzos, faltó mayor supervisión y de capacitación identificadas. A lo largo de los informes trimestrales enviados por el equipo de evaluación, reuniones con los componentes, e incluso en reuniones con las mismas duplas, se notificaba que el atraso de los avances en la atención de usuarios de Primera Línea, al compararlas con las otras comunas.

En el caso de San Bernardo, hubo problemáticas particulares que generaron, entre otras cosas, que el Municipio dejara de contar con profesionales en dicho Municipio por algunas

semanas. Dada la gravedad de la situación, esto es, dejar usuarios beneficiarios de dicha comuna sin gestores del Programa, hubo miembros del equipo de coordinación del componente de capacitación y gestión de casos que tuvieron que actuar e instalarse en dicha comuna para resolver la situación de emergencia. Sobre esta situación en particular, la coordinación regional del Programa señala cuáles son, a su juicio, los elementos clave a mejorar para que esto no ocurra nuevamente: una mejor supervisión, y una mayor claridad de los roles entre la coordinación del Programa y la coordinación del Componente para realizar dicho control:

> "(…) el control de la ejecución era desde la fundación en el fondo y ahí fue difícil porque hubo hartos cambios de equipo, y nosotros [desde la coordinación] pedimos que nos informaran las capacitaciones que se le hacían, porque en el fondo tenían que pasar por las misma inducción que habían estado los demás, cosa que no tuvimos mucho, en algunos momentos nos dimos cuenta de que no tenían ninguna guía porque nos llamaban directo a nosotros para pedirnos cosas que ya se habían logrado operativizar en los 20 profesionales, otras partes por ejemplo el tema que paso en san Bernardo habla de que no había nada de control ahí, porque la misma contraparte técnica te dice, o sea que no estaban en el municipio no tenían bitácora de salida ni entrada, que cuando tendrían que haber amonestado no se les amonestó para hacerles las advertencias de que no estaban cumpliendo. Nosotros desde acá [desde el Ministerio], cuando cachamos que no cumplían, en ese momento eran dos equipos, de Puente Ato y San Bernardo, llamamos a San Bernardo, vino el equipo para acá y tuvimos que llamarle la atención nosotros, pero de la Fundación le habían llamado la atención varias veces y no habían logrado nada, entonces en ese sentido el control era poco efectivo." (Entrevista, Coordinadora Regional Programa VAE)

Por el otro lado, en el caso de Puente Alto, se señala la ocurrencia de problemas de relación laboral entre dos profesionales, que evidentemente generó tensiones en dicho Municipio. Esto fue evidenciado por el equipo de evaluación del Programa, a partir de entrevistas personales con las duplas, así como también descrito por la coordinación de dicho componente. En este caso, hubo variados elementos que incidieron en la correcta instalación de las duplas en el Municipio, lo cual claramente afectaría el trabajo de dichos profesionales. Algunos ya han sido mencionados, tales como atrasos administrativos del convenio o mayor apoyo político. No obstante, se dieron otros aspectos no prevenidos por el Programa y que son de alta gravedad, que guardan relación con el procurar que exista una correcta y profesional relación entre las duplas contratadas. Como se señala en el informe final del componente de capacitación y gestión de casos, a partir de lo expresado por las mismas duplas del programa:

> "El retraso en la firma del convenio dilató el proceso de instalación del programa. Así también se generó malestar por parte del municipio por algunos eventos de violencia al interior del equipo comunal que implicó la desvinculación del coordinador" (Informe final, Fundación Tierra de Esperanza, 2019, pág. 207).

Las tablas a continuación dan cuenta de la cantidad y tipo de profesionales contratados a lo largo del Programa. La primera ilustra la cantidad final de duplas que han pasado por el Programa, mientras que la siguiente da cuenta de los departamentos específicos en donde se instalaron las duplas en los municipios, y qué tipo de profesional fue quien fue desvinculado/a del Programa finalmente.

Tabla 26: Duplas contratadas a lo largo del Programa

Comuna	Profesionales contratados al Final del Programa	Profesionales que se fueron del programa	Total profesionales contratadas
El Bosque	2		2
La Pintana	2	2	4
Maipú	2	1	3
Peñalolén	2	1	3
Pudahuel	2		2
Puente Alto	2	3	5
Quilicura	2		2
Renca	2		2
San Bernardo	2	3	5
Santiago	2	1	3
Total	20	11	31

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27: Lugar de instalación de los equipos comunales en los municipios

Comuna	Lugar de instalación en el municipio	Composición	Rotación
El Bosque	Departamento de Prevención e Intervención Psicosocial	Asistente Social Terapeuta Ocupacional	Sin cambios
La Pintana	Departamento de Seguridad Humana	Psicóloga Psicóloga	Asistente Social Psicóloga
Maipú	Defensoría Ciudadana	Psicóloga Terapeuta Ocupacional	Psicólogo
Peñalolén	Dirección de Seguridad Humana	Psicóloga Psicólogo	Asistente Social
Pudahuel	Departamento de Seguridad Pública	Antropólogo Socióloga	Sin cambios
Puente Alto	Oficina de Seguridad Humana	Asistente Social Psicóloga	Psicólogo Psicólogo Asistente Social
Quilicura	Oficina de Prevención y Niñez	Psicóloga Psicóloga	Sin cambios
Renca	Departamento de Fomento Productivo	Psicóloga	Sin cambios

		Psicóloga	
Santiago	Servicios Sociales	Psicólogo Psicóloga	Psicóloga
San Bernardo	DIDECO	Asistente Social Psicóloga	Asistente Social Psicóloga Psicóloga

Fuente: Informe final del diseño e implementación del plan de capacitación Programa VAE (Fundación Tierra de Esperanza, 2019)

Impresión de un manual procedimiento.

A la fecha, se deja constancia que el Manual de procedimientos se encuentra aprobado e impreso en 1.500 copias desde el 29 de diciembre del 2018, y su versión digital estuvo aprobada en julio 2018. Estas comenzaron a ser distribuidas desde enero del 2019 (Fundación Tierra de Esperanza, 2019). Lo anterior se respalda con el pago del Manual y su impresión, a través de la factura N°289, correspondiente al verificador de pago del 0,56% de la oferta económica de este componente.

Al respecto, cabe señalar algunos elementos del Manual que se relevaron durante la implementación. De acuerdo con las duplas y a las coordinadoras del componente, el manual de procedimientos constituyó una pieza clave del proceso, puesto que entregó los ejes direccionales la implementación tanto al equipo central como a los equipos comunales. Asimismo, se destaca que esta manual ha sido repartido a otros actores que no se vinculan necesariamente a las participantes del Programa, pues la coordinación regional del Programa distribuyó el Manual a todas las municipalidades de la región Metropolitana.

Asimismo, dentro de una encuesta de satisfacción de capacitación a duplas y funcionarios realizada por el equipo de evaluación (que se detallará más adelante), se puede constar la alta satisfacción que perciben, tanto duplas como funcionarios, con el Manual. En concreto, el reporte de satisfacción alta entre las duplas alcanza al 63,7% de los encuestados, mientras que para el caso de los funcionarios es relativamente similar (62,7%). Por otro lado, en ambos grupos, quienes manifestaron una alta insatisfacción, fue de un 9,1% de cada una de las muestras.

Por ende, es posible mencionar una alta satisfacción con este elemento, encontrando que más de la mitad de los encuestados lo calificó con nota entre 6 y 7. En ese sentido, se realizaron algunos comentarios por parte de los encuestados enfocados en profundizar en los aspectos que se consideran problemáticos. En ese sentido, si bien el manual es ampliamente valorado en su utilidad y como herramienta de apoyo, se indica la demora en la entrega de éste como la mayor problemática. En palabras de la coordinación central del Programa, dicha demora se debió, en parte, a que en su primera versión, este Manuel no

contaba con los contenidos solicitados por bases de licitación. Dado lo anterior, se tuvo que realizar un trabajo conjunto entre el equipo del Ministerio con el equipo de la Fundación, para poder tener el Manual que se ajustara a lo solicitado en el menor tiempo posible. Dado lo anterior, la correcta completitud del Manual implicó un atraso de su entrega a las duplas de 4 meses después de que éstas se encontraran instaladas en los municipios, lo que les generó cierta dificultad en la gestión de los casos como también en los protocolos a seguir en diversas situaciones.

Diseño de un Plan de capacitación en reinserción y en modelo de gestión de casos a equipos comunales y funcionarios municipales.

Con respecto al **Diseño y programación del plan de capacitación en reinserción y modelo de gestión de casos**, se destaca que la primera versión de éste fue enviado a la contraparte técnica para su revisión inicial el 28 de diciembre del año 2017, y finalmente aprobado con fecha final el 19 de enero del 2018. Como meta, se esperaba que al séptimo mes de ejecución del programa de dicho componente del Programa (julio del 2018), se encontraran definidas las materias y cronograma de las capacitaciones. Dicha meta pudo **ser lograda** desde el primer trimestre de evaluación. Sin embargo, se constata que dicho diseño pasó por varias observaciones por parte de la coordinación del programa.

Asimismo, un elemento criticable con respecto a este plan es la capacitación a funcionarios/as, la cual, no estando claro en el diseño del Programa, terminó por ser un rol delegado a las duplas comunales. Esto generó bastantes problemas de implementación en los municipios, lo cual será detallado más adelante.

Subcomponente 2.2. Ejecución de un Plan de Capacitación a Equipos Comunales y Funcionarios Municipales y gestión de casos.

Este subcomponente es el pilar central del programa VAE, que guarda relación con la gestión de los casos beneficiarios del programa, así como del nivel de capacitaciones realizadas a duplas y funcionarios municipales.

Atención a Usuarios Beneficiarios del Programa

Al finalizar el Programa VAE, a partir de la plataforma FileMaker, se observa que hubo un total de 501 personas registradas como atendidas por el Programa en las 10 comunas, 403 de primera línea y 98 de segunda línea[31].

Lo anterior varía según comuna, como se ilustra en la siguiente tabla.

Tabla 28: Atención usuarios primera y segunda Línea Programa VAE

Comuna	Primera Línea	Segunda Línea	Total general
El Bosque	41	10	51
La Pintana	41	2	43
Maipú	41	2	43
Peñalolén	40	3	43
Pudahuel	40	3	43
Puente Alto	40	2	42
Quilicura	40	18	58
Renca	40	31	71
San Bernardo	40	21	61
Santiago	40	6	46
Total general	403	98	501

Fuente: elaboración propia

De los casos ingresados de primera y segunda línea, la gran mayoría (409 usuarios) son de género masculino, 91 femenino, y 1 de "otro género", siendo este último caso un beneficiario de primera línea de Renca.

Atención de Usuarios de primera línea

Derivación

Un punto importante a relevar es con respecto al proceso de derivación e ingreso al Programa de los usuarios de primera línea. En un inicio, por diseño, se esperaba que les llegara un listado de Gendarmería de Chile a las duplas municipales en donde se daba la información y datos personales de los usuarios para poder contactar e intervenir en el programa. No obstante, hubo demoras significativas para obtener tal listado, debido a que GENCHI debía contar previamente con los consentimientos firmados de los usuarios

[31] Cabe señalar que no existió un correcto registro por parte de las duplas de los usuarios de segunda línea atendidos, debido a que el programa en su diseño no contempló la manera en cómo registrar la atención de funcionarios/as.

beneficiarios para la entrega de su información personal, sin pasar a llevar derechos de confidencialidad que resguarda la institución, lo cual implicó atrasos significativos para comenzar a buscar a los usuarios. Debido a este elemento, las duplas tuvieron que acudir a alternativas de trabajo con Gendarmería para realizar el ingreso de usuarios, trabajando de manera coordinada con los delegados de los Centros de Reinserción Social (CRS) o de Centros de Apoyo a la Inserción Social (CAIS) de Gendarmería.

La tabla siguiente da cuenta cuáles fueron finalmente las vías de derivación más utilizadas. Como se observa, a pesar de que el Listado de GENCHI fue la principal vía de ingreso de usuarios (187 usuarios), esto representó solo un 18% de la lista original entregada por la institución. Finalmente, la vía más efectiva de ingreso al VAE corresponde a los listados entregados por los/as delegados/as CRS (98 ingresos de 103 derivados, con un 95% de ingresos por esta vía), seguido de Stand CAIS y CAIS. Esto representa un primer gran aprendizaje del Programa a considerar en su continuación o rediseño: el no depender del listado de GENCHI, sino más bien el priorizar la coordinación continua entre los municipios y las instituciones de la institución enfocadas en el trabajo postpenitenciario.

Tabla 29: vías de derivación e ingresos usuarios primera línea VAE

VÍA DERIVACIÓN	DERIVADOS	INGRESADOS AL VAE
LISTADO GENCHI	1045 (82%)	187 (18%)
DELEGADO CRS	103 (8%)	98 (95%)
STAND CAIS	85 (7%)	33 (39%)
CAIS	40 (3%)	30 (75%)

Fuente: Fundación Tierra de Esperanza (2019)

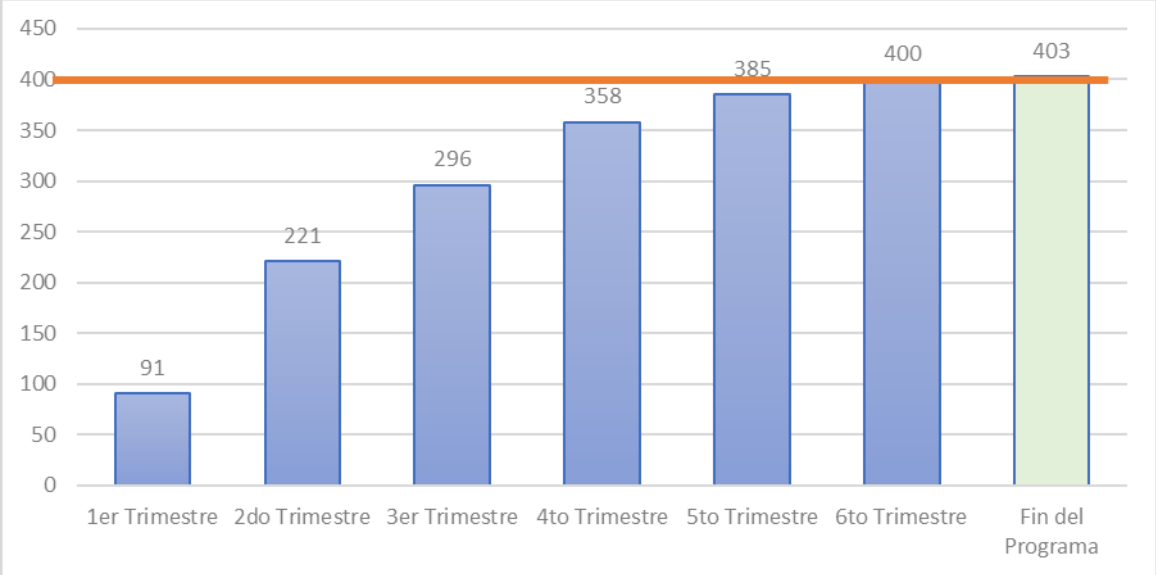
Caracterización de los usuarios y sus planes

A lo largo de los informes trimestrales se fue observando cómo aumentaba la atención de usuarios de primera línea a lo largo de los meses. El primer trimestre contó con tan solo 91 usuarios ingresados, lo cual se pudo ver afectado por la demora de la entrega del listado de usuarios de parte de GENCHI. Del primer al segundo trimestre, se pudo notar un aumento del 143% de usuarios con respecto al periodo anterior. En el tercer trimestre de monitoreo, se observó un incremento del 225% con respecto al primer trimestre, y de un 34% con respecto al segundo trimestre. En el cuarto informe, se demostró un incremento del 21% con respecto al trimestre pasado, y 294% comparando con el primer trimestre. En el quinto informe se presentó un incremento del 8% con respecto al informe anterior, y del 323% con respecto al primer trimestre, aumentando más del triple desde el periodo inicial del

programa. Por último, en el sexto informe trimestral, aumentó en 4% con respecto al quinto trimestre, y de un 341% con respecto al primer trimestre[32]. Desde aquel periodo (mayo 2019), es decir, a un año y 2 meses de inicio de la ejecución del Programa, recién se logró la meta cumplida de 400 usuarios de primera línea atendidos por el programa (40 por comuna).

Este avance se logró debido a ciertas estrategias implementadas cerca del final del Programa, entre las cuales se destaca la extensión del plazo de atención a usuarios, y a un trabajo más concentrado en comunas que tenían un avance más crítico en la atención de los usuarios, tales como en San Bernardo, comuna que había sido identificada como crítica en los informes trimestrales anteriores. A continuación, se muestra el aumento de los casos ingresados al programa.

Gráfico 1: N° Usuarios Primera Línea según Trimestres de Evaluación



Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la composición sociodemográfica de los beneficiarios del programa, destaca que a lo largo de su ejecución se ha mantenido la tendencia en los perfiles. En concreto,

[32] Calculado en base al n° de usuarios de primera línea ingresados en el menos la cantidad de usuarios de primera línea del Quinto Trimestre (385), del Cuarto Trimestre (358), del Tercer trimestre (296), del Segundo Trimestre (221) o del Primer Trimestre (91); dividido por la cantidad de usuarios de primera línea del Primer, Segundo, Tercer, Cuarto o Quinto Trimestre con el cual se está comparando el Trimestre actual, mostrando la tasa de crecimiento en porcentaje.

existe una población mayormente masculina de usuarios, que se ha hecho notar desde sus inicios, siendo actualmente 81% hombres, 19% mujeres, y 0% de "otros", aunque se destaca un caso LGBTI. (Ver tabla a continuación).

Tabla 30:N° de usuarios de Primera línea ingresados al Programa VAE por Municipalidad (n= 403)

Comuna	Femenino	Masculino	Otro	Tota usuarios Primera Línea
El Bosque	27%	73%	0%	41
La Pintana	15%	85%	0%	41
Maipú	32%	68%	0%	41
Peñalolén	20%	80%	0%	40
Pudahuel	25%	75%	0%	40
Puente Alto	5%	95%	0%	40
Quilicura	23%	78%	0%	40
Renca	10%	88%	3%	40
San Bernardo	28%	73%	0%	40
Santiago	3%	98%	0%	40
Total	19%	81%	0%	403

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a otros antecedentes sociodemográficos y penales, el gráfico a continuación ilustra ciertas características de los usuarios atendidos. Con respecto al perfil educacional, de los 403 usuarios, un 30% muestra que terminó la educación media, y un 20% media incompleta. Por otro lado, un 22% muestra baja educación (sin o básica incompleta) y 18% básica completa. Cabe señalar que en 4% de los casos, no se contó con el detalle de su nivel educativo.

En cuanto al estado de la pena, se observa que la mayoría de los usuarios están en proceso de cumplir la pena (58%), versus el 42% que ya la cumplió. Asimismo, se nota claramente una tendencia de que, de los 403 usuarios, la mayoría provenía de parte del sistema abierto o postpenitenciario de GENCHI (82%), y en menor medida del sistema cerrado (18%).

Gráfico 2: Perfil sociodemográfico y penales de usuarios primera línea (n=403)

Fuente: Elaboración propia

Al respecto, se relevan problemas evidentes de la gestión del Programa que incidió en la atención a estos usuarios de primera línea. En primer lugar, un elemento destacado por las duplas gestoras del programa como complejo fue la atención de usuarios del sistema cerrado que se encontraban en proceso de cumplimiento de condena. Lo anterior puesto que se hacía poco fluida la atención al usuario al tener dificultades para entrar a ver al usuario en el penal. Asimismo, una vez cumplida la condena, les era difícil poder mantener el contacto con ésta para que se vincule al Municipio. Por ende, tiene sentido la poca cantidad de usuarios del sistema cerrado ingresados al Programa (solo un 18%).

Por otro lado, como ya fue mencionado, un elemento problemático de la gestión del programa fue la dependencia del listado de GENCHI para la atención de usuarios de primera línea. Como se estableció anteriormente en el diseño del Programa, los usuarios de primera línea son aquellos atendidos por las duplas seleccionadas a partir de un listado entregado por GENCHI. Dicho listado debía ser recibido a inicios de la ejecución del programa de las duplas; y que estuviera compuesto de los datos de contacto de usuarios que cumplieran con los requisitos de ingreso al Programa descritos anteriormente.[33] Sin embargo, muchos de estos elementos, no se cumplieron. Lo anterior no solo por temas de confidencialidad de los datos, sino también debido a que la información conseguida por Gendarmería depende de datos entregados por las personas condenadas al momento del ingreso a la Unidad Penal y que no necesariamente se encuentran actualizadas al momento de que puedan ingresar al Programa VAE. Por ello, hubo un consecuente atraso en el trabajo de las duplas en la atención de usuarios.

Dado lo anterior, las duplas comenzaron a utilizar otras vías de identificación de usuarios de primera línea, lo cual implicó en algunos casos no cerrarse a los criterios de inclusión/exclusión de usuarios considerados en el diseño. En específico, no fue posible excluir a usuarios que no contaran con persona significativa o de referencia, terminando con 97 de los 403 usuarios, es decir, el 24%, ingresados de primera línea, cuentan con una persona significativa o un grupo de referencia contactado por las duplas. Esto, como se verá más adelante, incide en el cumplimiento efectivo de lo que el diseño del programa consideraba como un plan de reinserción completo: la realización de un plan en reinserción

[33] Acceder voluntariamente al Programa; Contar con al menos una persona de apoyo en la comunidad; No haber sido condenado por delitos sexuales, VIF, homicidios calificados ni tráfico de drogas (salvo aquellos condenados por tráfico en pequeñas cantidades en el marco de la ley 20000); No tener patología psiquiátrica; Tener un saldo de pena entre 3 a 7 meses, en los casos de cumplimiento de pena; Residir o regresar a la comuna convenio.

en base al diagnóstico de necesidades del usuario de primera línea y su grupo de referencia.

Tabla 31: N° de usuarios con grupos de referencia y cuántos

N° de personas de referencia por usuario beneficiario de primera línea	N° de personas significativas o de grupo de referencia contactadas	% a partir del total de usuarios de primera línea (n=403)
Con persona significativa o grupo de referencia contactara por dupla	262	65%
Sin persona significativa o grupo de referencia contactara por dupla	97	24%
No hay información	44	11%
Total	403	100%

Fuente: Elaboración propia

Cumplimiento de Diagnósticos, Planes y reinserción de usuarios de primera línea

A continuación, se presenta en detalle el nivel de cumplimiento con el proceso de atención a usuarios de primera línea, específicamente con respecto a la elaboración de los diagnósticos, planes, y complimiento de éstos en los 4 ámbitos de intervención (a saber, familiar, social, laboral y jurídico).

I. *Reinserción en el ámbito Familiar*

En primer lugar, en cuanto a los planes relacionados al ámbito familiar, es posible notificar que, durante la total ejecución del Programa, se lograron realizar 286 diagnósticos en el ámbito familiar de los 403 usuarios ingresados al Programa. Esto corresponde al **71%** de los usuarios de primera línea.

Sin embargo, esta cifra se ve reducida al considerar solamente a aquellos diagnósticos que consideraron tanto al usuario como a su persona significativa. Como se ilustra en la siguiente tabla, solo el 38% de los usuarios intervenidos cuentan con un diagnóstico que considera tanto sus necesidades como el de su grupo de referencia; mientras que el restante 62% no cuenta con este plan de manera completa. Cabe señalar, sin embargo, que dentro de este 62%, 97 casos son usuarios de primera línea que ingresaron al Programa sin contar con una persona significativa contactada por las duplas, por lo que estos planes no podrían tener a estas personas consideradas.

Dada esta importante limitante del diseño, se considera relevante el no sesgar la intervención a personas que cuenten con grupos de referencia, y a considerar de igual

manera como un diagnóstico completo al enfocarse en el usuario directo de primera línea, independiente que ésta cuente o no con una persona de referencia en su vida al momento de participar del Programa.

Tabla 32: Usuarios primera línea con Diagnóstico en el ámbito familiar, con y sin grupo de referencia

Diagnóstico ámbito Familiar	N° de usuarios con Diagnóstico en ámbito Familiar realizado	% Diagnósticos ámbito familiar (de 403 usuarios)	Diagnósticos ámbito familiar considerando grupo referencia	% Diagnóstico ámbito familiar con grupo referencia (de 403 usuarios)
No	116	29%	250	62%
Si	286	71%	152	38%
No hay información	1	0%	1	0%
Total	403	100%	403	100%

Fuente: Elaboración propia

Por el otro lado, considerado los casos que lograron contar con un diagnóstico en reinserción en el ámbito familiar, se destaca que, de los 286 usuarios diagnosticados en este ámbito, 139 usuarios (es decir, el **34%** de los usuarios), terminaron con un plan elaborado en este sentido, mientras que 102 -el 25% de los usuarios ingresados al Programa-, fueron identificados como usuarios que no requieren una intervención en este ámbito. Lo anterior se ilustra en la siguiente tabla.

Tabla 33: Usuarios primera línea con Plan en el ámbito familiar

Plan en ámbito Familiar	N° de usuarios con Plan en el ámbito Familiar	% de usuarios con plan elaborados para ámbito familiar (de 403 usuarios)
No	161	40%
Si	139	34%
No Requiere	102	25%
No hay información	1	0%
Total	403	100%

Fuente: Elaboración propia

Cabe señalar, de manera adicional, que es relevante identificar si justamente aquellos usuarios que cuentan con alguna necesidad en reinserción en el ámbito familiar/vincular, cuentan con un grupo de referencia contactado por las duplas o no. En efecto, es posible demostrar que, de las 139 personas con un plan en reinserción familiar, 113 cuentan con alguna persona significativa contactada por los profesionales. Esto corresponde al 81% de estos usuarios. Además, destaca que en total estos son 223 personas significativas.

Tabla 34: Grupos de referencia contactados en usuarios con necesidades en ámbito familiar

N° de personas significativas contactadas	Usuarios con necesidad de reinserción en ámbito familiar	Total personas de referencia contactadas
1	56	56
2	28	56
3	16	48
4	7	28
5	2	10
6	3	18
7	1	7
No hay grupo o persona significativa contactada	16	-
No hay información	10	-
Total	139	223

Fuente: Elaboración propia

Por último, de los 139 usuarios que contaron con un plan en reinserción en el ámbito familiar, solo 92 casos fueron registrados como usuarios que lograron terminar su Plan en este ámbito. Estos representan un **23%** del total de usuarios ingresados la Programa, y **un 66%** de los usuarios que dieron cuenta de requerir un plan de intervención en este ámbito.

Tabla 35: Usuarios primera línea con Plan en el ámbito familiar Completado

Plan completado en ámbito Familiar	N de usuarios con Plan en reinserción en el ámbito Familiar completado	% de usuarios con Plan en reinserción en el ámbito Familiar completado, del total de usuarios (403)	% de usuarios con Plan en reinserción en el ámbito Familiar completado, del total de usuarios que contaban con un plan (139)
No	47	12%	34%
Si	92	23%	66%
No requería plan/No hay información	264	66%	-
Total	403	**100%**	**100%**

Fuente: Elaboración propia

II. Reinserción en el ámbito Social

Un segundo ámbito de intervención del Programa corresponde al ámbito social. Al respecto, de las 403 personas beneficiarias del Programa, se pudo contabilizar que se realizó un diagnóstico en este ámbito 297 usuarios de primera línea, lo que representa al **74%** de los usuarios de primera línea vinculados al Programa VAE. Sin embargo, tal y como se demostró para el caso del ámbito familiar, esta cifra de cumplimiento de diagnóstico se reduce al considerar que 97 usuarios no cuentan con persona de referencia, y que además hay una alta cantidad de diagnósticos que se realizaron sin considerar a la persona significativa del usuario. Dado esto, finalmente se pudo contar con que solo el **35%** de los usuarios, esto es, 142 personas, contaron con un diagnóstico en el ámbito social que considera sus necesidades y del grupo de referencia.

Tabla 36: Usuarios primera línea con Diagnóstico en el ámbito Social, con y sin grupo de referencia

Diagnóstico ámbito Social	N° de usuarios con Diagnóstico en ámbito Social realizado	% Diagnóstico ámbito Social (de 403 usuarios)	N° Diagnósticos en ámbito Social considerando grupo referencia	% Diagnósticos en ámbito Social considerando grupo referencia (de 403 usuarios)
No	105	26%	259	64%
Si	297	74%	142	35%
No hay información	1	0%	2	0%
Total	403	100%	403	100%

Fuente: Elaboración propia

En continuación, de los 297 usuarios con diagnóstico en reinserción en ámbito social, 219 usuarios (es decir, el **54%** de los usuarios del Programa), terminaron con un plan elaborado en este sentido, mientras que solo 39 casos -el 10% de los usuarios ingresados al Programa- fueron clasificados como usuarios que no requieren una intervención en este ámbito. Esto se expresa en la tabla a continuación.

Tabla 37: Usuarios primera línea con Plan en el ámbito Social

Plan en ámbito Social	N° de usuarios con plan en el ámbito Social	% de usuarios con plan elaborados para ámbito Social (de 403 usuarios)
No	143	35%
Si	219	54%
No Requiere	39	10%
No hay información	2	0%

Total	403	**100%**

Fuente: Elaboración propia

Por último, de los 219 usuarios que contaron con un plan en reinserción en el ámbito social, 146 casos fueron registrados como usuarios que lograron terminar su Plan en este ámbito. Estos representan un **36%** del total de usuarios ingresados la Programa, y **un 67%** de los usuarios que dieron cuenta de requerir un plan de intervención en este ámbito (Ver tabla).

Tabla 38: Usuarios primera línea con Plan en el ámbito Social completo

Plan completado en ámbito Social	N de usuarios con Plan en reinserción en el ámbito Social completado	% de usuarios con Plan en reinserción en el ámbito Social completado, del total de usuarios (403)	% de usuarios con Plan en reinserción en el ámbito Social completado, del total de usuarios que contaban con un plan (219)
No	73	18%	33%
Si	146	36%	67%
No requería plan/No hay información	184	46%	-
Total	403	**100%**	**100%**

Fuente: Elaboración propia

III. Reinserción en el ámbito Laboral

Por el otro lado, es posible notar que el tercer ámbito de reinserción, vinculado al ámbito de capacitación, colocación o apresto laboral, corresponde a la dimensión con mayor cantidad de diagnósticos completos. En concreto, como se observa en la siguiente tabla, 306 usuarios de primera línea han tenido un diagnóstico en este sentido, lo que corresponde al **76%** de los usuarios ingresados al Programa. No obstante, llama la atención también que este es de los ámbitos con menos consideración de los grupos de referencia. Al respecto, solo 103 diagnósticos realizados cuentan con la consideración tanto del usuario como de su persona significativa, lo que representa el 26% de los usuarios de primera línea. Lo recién descrito se demuestra en la siguiente tabla.

Tabla 39: Usuarios primera línea con Diagnóstico en el ámbito Laboral, con y sin grupo de referencia

Diagnóstico ámbito Laboral	N° de usuarios con Diagnósticos en ámbito Laboral realizado	% Diagnóstico ámbito Laboral (de 403 usuarios)	N° Diagnósticos en ámbito Laboral considerando grupo referencia	% Diagnósticos en ámbito Laboral considerando grupo referencia (de 403 usuarios)

No	96	**24%**	296	**73%**
Si	306	**76%**	103	**26%**
No hay información	1	**0%**	4	**1%**
Total	403	**100%**	403	**100%**

Fuente: Elaboración propia

Considerando los diagnósticos realizados en el ámbito laboral, 233 usuarios (es decir, el **58%** de los usuarios del Programa), terminaron con un plan elaborado en este sentido, mientras que solo 28 casos -el 7% de los usuarios ingresados al Programa-, fueron clasificados como usuarios que no requieren una intervención en este ámbito (ver tabla). En este sentido, se destaca nuevamente que este elemento pareciera ser de los principales elementos de necesidades de reinserción por parte de los usuarios.

Tabla 40: Usuarios primera línea con Plan en el ámbito Laboral

Plan en ámbito Laboral	N° de usuarios con plan en ámbito laboral	% de usuarios con plan elaborados para ámbito Laboral (de 403 usuarios)
No	141	**35%**
Si	233	**58%**
No Requiere	28	**7%**
No hay información	1	**0%**
Total	403	**100%**

Fuente: Elaboración propia

Por último, al final del Programa VAE, se observa que 169 usuarios de primera línea terminaron con su plan en reinserción en el ámbito laboral. Esto corresponde al 42% del total de usuarios de Primera línea intervenidos en el Programa, y al 73% de los usuarios que contaban con un plan en este ámbito. Nuevamente, se reitera de que el ámbito laboral es el más priorizado dentro de las necesidades de reinserción del Programa, no obstante, no dejan de ser relevantes y complementarios los otros ámbitos, a saber, familiar y social.

Tabla 41: Usuarios primera línea con Plan en el ámbito Laboral completado

Plan completado en ámbito Laboral	N de usuarios con Plan en reinserción en el ámbito Laboral completado	% de usuarios con Plan en reinserción en el ámbito Laboral completado, del total de usuarios (403)	% de usuarios con Plan en reinserción en el ámbito Laboral completado, del total de usuarios que contaban con un plan (233)
No	64	16%	27%
Si	169	42%	73%
No requería plan/No hay información	170	42%	-
Total	403	**100%**	**100%**

Fuente: Elaboración propia

IV. Reinserción en el ámbito Jurídico

Por último, el cuarto ámbito de reinserción abordado por el Programa VAE corresponde a la dimensión Jurídica. Este elemento guarda relación con identificar si los usuarios beneficiarios contaban con algún antecedente penal u otra necesidad de orientación jurídica, tanto para el usuario directo como también para las familias. Como se observa en la tabla a continuación, este aspecto también fue diagnosticado en la mayoría de los usuarios beneficiarios. En concreto, 296 usuarios de los 403, esto es, el **73%** de los beneficiarios fueron diagnosticados en este ámbito. No obstante, de manera más crítica que en el caso de las anteriores dimensiones descritas, solo el **18%** de estos diagnósticos (72) contaron con la consideración de las necesidades de orientación jurídica de las familias o grupos de referencia. Esto es particularmente crítico dado que uno de los abordajes a este ámbito, considerados en el diseño era brindar orientación jurídica a todo el grupo vinculante del usuario, algo que evidentemente no pudo ser correctamente implementado.

Tabla 42: Usuarios primera línea con Diagnóstico en el ámbito Jurídico, con y sin grupo de referencia

Diagnóstico ámbito Jurídico	N° de usuarios con Diagnósticos en ámbito Jurídico	% Diagnóstico ámbito Jurídico (de 403 usuarios)	N° Diagnósticos en ámbito Jurídico considerando grupo referencia	% Diagnóstico ámbito Jurídico considerando grupo referencia (de 403 usuarios)
No	106	**26%**	327	**81%**
Si	296	**73%**	72	**18%**
No hay información	1	**0%**	4	**1%**
Total	403	**100%**	403	**100%**

Fuente: Elaboración propia

Considerando las cifras anteriores de los diagnósticos realizados, se puede observar que, al final del Programa, hubo 211 planes en reinserción en el ámbito Jurídico para los usuarios de primera línea. Esto corresponde al **52%** de los beneficiarios, lo cual se expresa en la siguiente tabla.

Tabla 43: Usuarios primera línea con Plan en el ámbito Jurídico

Plan en ámbito jurídico	N	% Planes elaborados para ámbito Jurídico (de 403 usuarios)
No	149	**37%**
Si	211	**52%**
No Requiere	39	**10%**
No hay información	4	**1%**

Fuente: Elaboración propia

Por último, al finalizar el Programa, solo 150 usuarios contaron con su plan en el ámbito jurídico finalizado. Lo anterior corresponde al **37%** de los 403 usuarios beneficiarios ingresados al Programa, y al **71%** de los usuarios beneficiarios que contaban un plan en dicho ámbito.

Tabla 44: Usuarios primera línea con Plan en el ámbito Jurídico completado

Plan completado en ámbito Jurídico	N de usuarios con Plan en reinserción en el ámbito Jurídico completado	% de usuarios con Plan en reinserción en el ámbito Jurídico completado, del total de usuarios (403)	% de usuarios con Plan en reinserción en el ámbito Jurídico completado, del total de usuarios que contaban con un plan (211)
No	61	15%	29%
Si	150	37%	71%
No requería plan/No hay información	192	48%	-
Total	403	**100%**	**100%**

Fuente: Elaboración propia

Tabla 45: Síntesis de planes y diagnósticos en Reinserción logrados Programa VAE

Ámbito en Reinserción	Diagnóstico o Plan realizado	Nivel de cumplimiento de planes y diagnósticos VAE		
		n° usuarios	%	Nivel de cumplimiento
Ámbito Familiar	Diagnósticos en ámbito familiar	286	71%	71% (286 de 403 usuarios)
	Diagnósticos en ámbito familiar considerando grupo de referencia	38	38%	38% (152 de 403usuarios)
	Planes en ámbito familiar	139	46%	46% (139 de 300 usuarios que requerían plan)
	Plan terminado en ámbito familiar según total usuarios Programa	92	23%	23% del total de usuarios
	Plan terminado en ámbito familiar según usuarios que lo requerían	**92**	**66%**	**66% (92 de 139 usuarios)**
Ámbito Social	Diagnósticos en ámbito Social	297	74%	74% (297 de 403usuarios)
	Diagnósticos en ámbito Social considerando grupo de referencia	142	35%	35% (142 de 403 usuarios)
	Planes en ámbito Social	219	60%	60% (219 de 362 usuarios que requerían plan)
	Plan terminado en ámbito Social según total usuarios Programa	146	36%	36% del total de usuarios
	Plan terminado en ámbito Laboral según usuarios que lo requerían	**146**	**67%**	**67% (146 de 219 usuarios)**
Ámbito Laboral	Diagnósticos en ámbito Laboral	306	76%	76% (306 de 403 usuarios)
	Diagnósticos en ámbito Laboral considerando grupo de referencia	103	26%	26% (103 de 403usuarios)
	Planes en ámbito Laboral	233	62%	62% (233 de 374 usuarios que requerían plan)
	Plan terminado en ámbito familiar según total usuarios Programa	169	42%	42% del total de usuarios
	Plan terminado en ámbito Laboral según usuarios que lo requerían	**169**	**73%**	**73% (169 usuarios de 244)**
Ámbito Jurídico	Diagnósticos en ámbito Jurídico	296	73%	73% (296 de 403 usuarios)
	Diagnósticos en ámbito Jurídico considerando grupo de referencia	72	18%	18% (72 de 403usuarios)
	Planes en ámbito Jurídico	211	59%	59% (211 de 360 usuarios que requerían plan)
	Plan terminado en ámbito familiar según total usuarios Programa	150	37%	37% del total de usuarios
	Plan terminado en ámbito Jurídico según usuarios que lo requerían	**150**	**71%**	**71% (150 usuarios de 211)**

Fuente: Elaboración propia

Análisis de planes a nivel general

Considerando todo lo anterior, a continuación, se da cuenta de una síntesis de lo logrado de los planes y diagnósticos en reinserción del Programa VAE. En primer lugar, se releva de manera crítica de que, a pesar de que en general el 70% o más de los usuarios contó con un diagnóstico en alguno de los cuatro ámbitos en reinserción (familiar, social, laboral o jurídico), solo el 65% de éstos contaron con un diagnóstico completado en los 4 ámbitos[34]. Lo anterior se generó en algunos casos por usuarios que desertaron del Programa o que se encontraban dentro de penales, y que no se les pudo terminar el diagnóstico completo. En otros casos, se debió a que las duplas no registraron correctamente toda la información a la plataforma. Lo anterior se resume en la siguiente tabla.

Tabla 46: Usuarios primera línea con los diagnósticos en los 4 ámbitos realizados

Aplicación de diagnósticos Iniciales completos en 4 ámbitos	N° de usuarios con diagnóstico en los 4 ámbitos	% de usuarios con diagnóstico en los 4 ámbitos
No	139	34%
Si	263	65%
No hay información	1	0%
Total	403	100%

Fuente: Elaboración propia

Por el otro lado, se destaca que la meta para este componente era que, a los dos meses de ingreso, se lograran completar los planes de intervención en los usuarios beneficiarios. Al respecto, como se observa en la siguiente tabla, esto ocurrió solo para un tercio de los usuarios ingresados (33%), dado que la gran mayoría terminó con sus planes bastantes meses después de lo establecido en el diseño.

Tabla 47: Usuarios primera línea con planes realizados a dos meses del ingreso al Programa

Cantidad de usuarios con planes logrados a dos meses de ingreso	N° de planes logrados a dos meses de ingreso de usuario	% de planes logrados a dos meses de ingreso de usuario
Planes no logrados a dos meses de ingreso al Programa VAE	271	67%
Planes logrados a dos meses de ingreso al Programa VAE	132	33%
Total	403	100%

Fuente: Elaboración propia

[34] Esta cifra es independiente a si se considera o no a las personas significativas, debido a la reducida cantidad de casos que finalmente las consideró.

Este elemento da a cuestionar el hecho de cómo se plantearon los plazos para el Programa, y de que esto podría ser considerado como una posible modificación en el caso de un rediseño del Programa. No obstante, a pesar de este bajo cumplimiento de meta, la coordinación regional del Programa tiene una opinión distinta a lo que presentan los datos, debido a la particular experiencia que se tuvo en San Bernardo, en donde dependiendo del tipo de profesional, los diagnósticos y planes se pueden lograr en el poco tiempo estipulado en las bases. En sus palabras:

> "El tema de la implementación, por ejemplo, en algún momento lo pensamos, nos dijeron que 18 meses era muy poco para instalar el modelo, pero, sin embargo, el equipo [del final] de San Bernardo nos rompió el paradigma, porque lo instalaron rapidísimo y al final dependiera mucho de la voluntad de la contraparte técnica del municipio eso fue fundamental para todo." (Entrevista, Coordinadora Regional Programa VAE)

Por otro lado, cabe destacar que, a nivel general, de los 403 usuarios beneficiarios de primera línea, 402 de éstos se encuentran registrados como egresados del programa. No obstante, de éstos, solo el **43%** de los usuarios, es decir, 175 casos, lograron terminar su Plan de reinserción en los ámbitos señalados. Mientras que una alta cantidad de estos usuarios egresados del Programa (**el 42%** para ser precisos), corresponden a casos que egresaron por **Deserción**, siendo ésta junto al cumplimiento del Plan las dos principales razones. Esta cifra es bastante preocupante, aunque cabe señalar que no todos estos casos implicaron una baja adherencia o fracaso del ingreso de dichos usuarios al Programa. Al mirar en detalle los casos, destacan usuarios que a pesar de no haber podido completar todos los planes en reinserción, sí tuvieron resultados o logros positivos en su proceso de reinserción, elementos relevados por las duplas en sus escritos y bitácoras de cada caso. Dado lo anterior, sería interesante realizar un estudio que indague en las razones de la deserción o el no cumplimiento del Programa a nivel completo, a través de metodologías cualitativas y considerando la percepción de los mismos usuarios que desertaron. Mientras tanto, los otros posibles motivos de egreso del programa[35] corresponden a elementos bastante menos comunes, tales como traslado de comuna (6%), Cambio de Sistema Penal / Nuevas medidas y sanciones penales (5% y renuncia voluntaria (3%). Lo anterior se presenta en la siguiente tabla.

[35] Categorías tomadas del Manual de Procedimientos.

Tabla 48: Razón de egreso Programa

Razón de egreso Programa	N° de usuarios egresados	% de usuarios egresados
Cumplimiento del Plan de Reinserción	175	43%
Deserción	169	42%
Traslado de comuna	23	6%
Cambio de Sistema Penal / Nuevas medidas y sanciones penales[36]	20	5%
Renuncia voluntaria	14	3%
Fallecimiento	1	0%
no hay información	1	0%
Total	403	100%

Fuente: Elaboración propia

Atención de Usuarios de segunda línea

Específicamente con respecto a los usuarios de segunda línea, se destaca la siguiente información. En primer lugar, en El Bosque, Renca y San Bernardo, se observan fuentes más diversas de origen de la demanda espontánea de los usuarios en comparación con las otras comunas, siendo el origen más común la OMIL, seguida de DIDECO.

Tabla 49: Origen de demanda espontánea usuarios segunda línea

Comuna	Departamento de Salud	DIDECO	OMIL	Otro	No hay información	Total
El Bosque	2	5		2	1	10
La Pintana				2		2
Maipú				2		2
Peñalolén					3	3
Pudahuel			1	2		3
Puente Alto		2				2
Quilicura	1		17			18
Renca		4	10	10	7	31
San Bernardo		16	2	3		21
Santiago				2	4	6
Total general	**3**	**27**	**30**	**23**	**15**	**98**

Fuente: Elaboración propia

[36] De acuerdo al Manual de Procedimientos, pueden ser nuevas medidas y sanciones penales que afecten el cumplimiento del plan de reinserción. Cuando esto ocurra, el caso será reingresado en el sistema correspondiente.

Este elemento se condice con lo observado durante el proceso del Programa, en donde, a partir de la información obtenida, eran dichas instituciones la mayor fuente de demanda espontánea de dichos casos. Al respecto, se destaca que, en esta ocasión, son muchos menos los casos sin información.

Tabla 50: Instituciones de origen de demanda espontánea a casos de segunda línea en las comunas

Origen Demanda Espontánea	% de usuarios de segunda línea según origen de demanda Sexto Trimestre (n=65)	% de usuarios de segunda línea según origen de demanda Quinto Trimestre (n=65)	% de usuarios de segunda línea según origen de demanda Cuarto Trimestre (n=62)	% de usuarios de segunda línea según origen de demanda Tercer Trimestre (n= 46)
Departamento de Salud	3%	3%	3%	4%
DIDECO	20%	20%	16%	15%
OMIL	23%	23%	23%	26%
Otro	21%	22%	21%	20%
No identificado	33%	32%	37%	35%
Total general	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de informes trimestrales componente Evaluación

Por otro lado, destaca que solo el 12% de los usuarios de segunda línea identificados contaba con una persona significativa o grupo de referencia que pudo ser contactada por el Programa. Sin embargo, esto no es del todo negativo, debido a que por diseño se estableció que este contacto debía realizarse solo en caso de que fuera pertinente.

Tabla 51: Usuarios de segunda línea con grupo de referencia contactado

Comuna	Con grupo de referencia contactada	Sin grupo de referencia contactada	no hay información	Total general	Porcentaje beneficiarios de segunda línea con grupo de referencia contactada
El Bosque	3	2	5	10	30%
La Pintana			2	2	0%
Maipú		2		2	0%
Peñalolén	2	1		3	67%
Pudahuel		1	2	3	0%
Puente Alto		1	1	2	0%
Quilicura			18	18	0%
Renca	4	26	1	31	13%
San Bernardo	2	12	7	21	10%

Santiago	1	4	1	6	17%
Total general	**12**	**49**	**37**	**98**	**12%**

Fuente: Elaboración propia

Es relevante destacar un problema evidente que se dio en la implementación y atención de casos beneficiarios, con respecto a la confusión que les generó a las duplas y funcionarios/as la distinción de usuarios de primera y segunda línea. Esto pues, en la práctica, ambos tipos de usuarios respondían al mismo perfil de usuario y necesidades de reinserción, con la única diferencia entregada en el diseño del Programa de que algunos provenían de la derivación del listado GENCHI y otros no. Esto con la intención de que los usuarios de primera línea fueran parte del entrenamiento de casos para las duplas, y para el entrenamiento de casos de segunda línea para el caso de funcionarios. Al respecto, la evaluación pudo notar que, en variadas oportunidades, los gestores del programa expresaron no entender dicha distinción, algo que, de acuerdo con lo relatado en el informe final de dicho componente (Fundación Tierra de Esperanza, 2019, pág. 225), generó dos tipos de problemas:

a) Obstaculización del inicio y fluidez de la atención a los usuarios por parte de los funcionarios municipales, pues no les era claro por qué las duplas no podían atender a estos otros usuarios que consultan regularmente los servicios municipales como usuarios de primera línea.
b) Limitó a la gestión de casos de primera línea a depender totalmente de la relación con las estructuras de Gendarmería, lo que sumado a los problemas de fluidez y eficiencia de este vínculo -sobre todo al inicio de la implementación- generó retrasos y pérdida de tiempo significativos en la atención de los usuarios. De acuerdo al informe, la derivación más fluida de casos de Gendarmería solo se normalizó a partir del mes 6 de ejecución del componente.

Dado lo anterior, durante la ejecución del Programa, las duplas y la coordinación de este componente generaron un trabajo con 3 tipos de beneficiarios, algunos de primera, otros de segunda, y otros de tercera línea. Estos últimos, correspondían a casos que llegaban al Municipio, tenían necesidades de reinserción, pero no estaban sujetos a algún registro de Gendarmería de Chile.

Este elemento, los ojos de los coordinadores centrales del Programa, da cuenta de la disminuida comprensión del programa por parte de las duplas, pues los beneficiarios de 2 línea constituían el entrenamiento de los funcionarios municipales como parte de su proceso de capacitación. En estos casos, si las duplas finalmente atendían a los usuarios de primera línea, implicaba que se les estaba privando de la instancia de aprendizaje a los

funcionarios municipales. Este elemento fue constantemente notado por los coordinadores, no obstante, se hizo impracticable la distinción en la práctica, exceptuando el trabajo en algunas comunas, como en el Bosque, donde este trabajo sí se logró.

Diagnósticos comunales y capacitaciones a duplas y funcionarios/as en Municipios

Por otro lado, de manera paralela al trabajo en gestión con usuarios, el componente de capacitación y gestión de casos debía llevar a cabo un trabajo previo de diagnósticos de necesidades comunales, así como el realizar las capacitaciones para promover la temática de reinserción y del modelo de gestión de casos en reinserción en las comunas.

En cuanto a los diagnósticos de recursos/necesidades comunales para implementar el MGCR en las comunas, se destaca que se lograron realizar 10 de 10 de estos informes solicitados en el diseño. Esto fue llevado a cabo a través de un levantamiento de información cualitativo por las duplas[37]. En cuanto a metas, por ende, el levantamiento de diagnóstico se encuentra 100% elaborado.

Con respecto a las capacitaciones a las duplas y funcionarios municipales, cabe señalar, primero que nada, que el diseño del plan varía según tipo de funcionario. En el caso de las duplas, el plan de capacitación considera 3 tipos de capacitación para los 20 profesionales que conforman las diez duplas:

1. Entrenamiento de casos, correspondiente a que las duplas atiendan a 40 usuarios beneficiarios de primera línea y su grupo de referencia.
2. Inducción Inicial Intensiva, correspondiente a la introducción del Programa y a los contenidos mínimos de conocimiento, por lo cual deben tener como mínimo 44 horas de capacitación directa. Esta es impartida por los coordinadores del componente.
3. Capacitaciones Periódicas, las que en momentos distintos del programa (etapa A y etapa B), se les hace seguimiento de la implementación del programa, como un modo de aprendizaje continuo. Para esta en total las duplas debiesen contar con 32 horas de capacitación, las que separadas en ambos momentos serían 16 horas en capacitación periódica A y 16 horas en la B. Éstas también son impartidas por los coordinadores del componente.

[37] En concreto, se llevó a cabo focus group, encuestas y/o entrevistas tanto a funcionarios municipales como a representantes de la comunidad (dirigentes vecinales, centros de madres, grupos religiosos, etc.), para implementar el MGCR.

Por el otro lado, el plan para los funcionarios municipales es distinto. Para éstos, la cantidad de horas de capacitación esperadas varía según el tipo de funcionario municipal, pero se realiza el seguimiento y monitoreo considerando que se cumpla el mínimo de horas para los funcionarios. Se cuenta con dos tipos de capacitación para los funcionarios: Inducción Inicial Intensiva y Capacitación Periódica, similares a las duplas:

1. Entrenamiento de casos, correspondiente a que los/as funcionarios/as atiendan al menos 30 usuarios beneficiarios de segunda línea y su grupo de referencia por comuna.
2. Inducción Inicial Intensiva: 4 horas como mínimo para 1.000 funcionarios, impartida por los coordinadores del componente. Éstas son realizadas por las duplas.
3. Capacitaciones Periódicas A y B: 8 horas en total para las periódicas A y B (4 horas cada una), según los funcionarios que señalen que necesitan algún tipo de capacitación de seguimiento y que deseen voluntariamente asistir a dichas capacitaciones. Por ende, estas no son necesariamente impartidas a todos los 1.000 funcionarios, sino quien señale que requiere una capacitación con algún tema en particular. Éstas son realizadas por las duplas.

La tabla a continuación resume lo recién descrito del sistema de capacitaciones, dando cuenta de los tipos de capacitaciones, el propósito, quien las imparte, las horas mínimas estimadas para cada persona, y la cantidad de duplas o funcionarios que debiesen estar siendo capacitados según tipo de capacitación.

Tabla 52: Descripción de 3 tipos de capacitación programa VAE

	Capacitación 1: Entrenamiento de caso		Capacitación 2: Inducción Inicial Intensiva		Capacitación 3: Periódicas A y B			
	Duplas	Funcionarios	Duplas	Funcionarios	Duplas	Funcionarios	Duplas	Funcionarios
Sentido/Propósito	Atención de caso	Atención de caso	Introducción al Programa y a sus contenidos mínimos	Introducción al Programa y a sus contenidos mínimos	Seguimiento de la implementación del Programa y aprendizaje continuo 1era etapa (A)		Seguimiento de la implementación del Programa y aprendizaje continuo 2da etapa (B)	
Quien las imparte	Duplas	Funcionarios/as	Coordinadores componente	Duplas	Coordinadores componente	Duplas	Coordinadores componente	Duplas
Horas Mínimas x persona	40 casos beneficiarios por comuna	30 casos beneficiarios por comuna	44	4	16	4	16	4
Cantidad de personas	400	300	20	1000	20	voluntario	20	voluntario

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo descrito en la plataforma, los entrenamientos de casos fueron logrados para el caso de las duplas, en donde se atendieron a 403 usuarios de primera línea de 400 establecidos como meta. No obstante, para el caso de los funcionarios/as, hubo problemas para contabilizar la cantidad de usuarios de segunda línea atendidos, puesto que no se consideró tener un sistema de registro de ello por parte de las duplas, los funcionarios, ni por el componente de evaluación. De acuerdo con lo subido a la plataforma de monitoreo, se logró contar con la atención de 98 usuarios de segunda línea, lo que es por debajo de la meta de 300 en total.

Por otro lado, con respecto a la capacitación de inducción inicial intensiva, ésta se llevó a cabo a 26 profesionales de dupla[38], y 1224[39] funcionarios de municipalidades, correspondientes al 130% y 109,4% del total respectivamente. A partir de datos del informe final del componente, la comuna con mayor cantidad de funcionarios/a capacitados en esta inducción corresponden a Quilicura (163 funcionarios/as), y la comuna de menor cantidad funcionarios capacitados fue la de San Bernardo, con 101. En el caso de las duplas, se les ha capacitado las 44 horas requeridas, y a los funcionarios un mínimo de 4 horas para esta capacitación, habiendo cumplido con esta meta de inducción inicial. No obstante, existe falta de verificador de este elemento, dado que no hay certificados de capacitación que den cuenta de la asistencia y horas de asistencia de cada persona.

En cuanto a las capacitaciones periódicas, a partir de la información disponible en la plataforma de monitoreo y del informe final del componente, se puede establecer que se realizó esta jornada educativa a 19 duplas (95%), a 468 funcionarios en la capacitación periódica A (38% de los participantes de la inducción inicial) y 238 en la periódica B (19% de los que participaron de la inducción inicial[40]. Más preocupantemente aun, el informe del componente de capacitación y gestión de casos da cuenta de que la mayoría de los funcionarios capacitados, esto es, el 81% de éstos, no fueron capacitados por 12 horas (Fundación Tierra de Esperanza, 2019). Sin embargo, este porcentaje no es fácil de

[38] Aunque no todas las duplas que participaron del Programa en algún momento pasaron por esta capacitación. Por ejemplo, existen cuatro encuestados que no realizaron la inducción inicial (de La Pintana y Maipú), y una que no participó de las capacitaciones periódicas (La Pintana).

[39] Según información entregada por coordinadores del componente de capacitación, ha habido 1.129 funcionarios capacitados en inducción inicial intensiva. No existen otros medios de verificación para corroborar la información final y definitiva.

[40] Según información entregada por coordinadores del componente de capacitación, ha habido 433 funcionarios capacitados en capacitación A. Habría que verificar esto con los certificados, las horas de capacitación, y las necesidades en capacitación.

interpretar, debido a como ya se ha señalado previamente: estas capacitaciones dependen de si los funcionarios mostraron necesidades de capacitación y voluntariedad en participar. Por ende, este elemento no es calculable para este tipo de capacitación.

Por lo demás, durante el levantamiento de información cualitativo, se relevaron ciertas tensiones o problemas por parte de las duplas con la realización de dichos talleres. Lo anterior, debido a que estos profesionales, a pesar de que se les debió haber entregado herramientas para elaborar las capacitaciones a los funcionarios municipales, no necesariamente contaban con las competencias para llevar a cabo dichos talleres para lograr una instalación de competencias en reinserción en los y las funcionarias municipales. En segundo lugar, debido a que se les delegó una labor de organización en los municipios de citación, reserva de salas, coffee, entre otras, se les complejizaba su desempeño laboral en los otros ámbitos que les correspondía, como en la atención de casos. En tercer lugar, los profesionales comunales señalaron que previo a estas capacitaciones, se debían haber realizado espacios de sensibilización de la temática entre los funcionarios de las municipalidades, para luego instalar conocimientos y responsabilidades en el actuar dentro de la Municipalidad. Por último, dado que la asistencia de dichas capacitaciones no era de carácter obligatorias para los funcionarios/as, esto incidió bastante en la baja de participación en dichos talleres. Respecto a la utilidad que estas capacitaciones pudieron haber representado para los funcionarios/as municipales, desde la coordinación regional se acota:

> "Es que yo creo que habría que haber hecho un análisis o un levantamiento del funcionario municipal, valga la redundancia, lo que hacen de acuerdo a lo que hace proponer la capacitación, porque hay distintos tipos de funcionarios municipales. Probablemente te va a tocar un psicólogo, un trabajador social, un sociólogo, un antropólogo por ahí, pero no son la mayoría de los funcionarios municipales. Pero un administrativo como cumpliendo sus labores en que puede aplicar lo que tú le vas a enseñar en materia de reinserción social, entonces ahí puedes adaptar la capacitación y enfocarlo más como capacitación; pero sino estás diciendo 'mira, él va a volver a la comunidad y necesita que lo reciban' y que se yo, pero en términos concretos no sé qué tanto pueden aplicar"(Entrevista, Coordinadora regional Programa VAE)

Considerando la dificultad de evaluar si se logra o no la meta de horas y cantidad de funcionarios/as capacitados/as debido a la ambigüedad de las capacitaciones periódicas A y B, además de la falta de claridad en las competencias de capacitar a otros/as por parte de las duplas, se recomienda replantear el modelo de capacitación a uno más adecuado con el objetivo de no tener tantos casos perdidos en el camino.

Tabla 53: Capacitaciones a funcionarios/as y duplas

Tipo de capacitación	Resultado	Logro de meta
Entrenamiento	-403 usuarios de primera línea -98 usuarios de segunda línea	-Se logra en caso de duplas No se logra en caso de funcionarios/as.
Inducción inicial intensiva	-112% (1.224) funcionarios -130% (26) duplas.	-Se logra meta de mínimo 1.000 funcionarios y 20 duplas en Inducción inicial intensiva
Periódicas A y B	- 95% (19) duplas en Periódicas A y B. -Periódicas A y B: 468 en periódica A y 238 en Periódica B	-No se logra en caso de duplas -No es posible responder si se cumple o no la meta para funcionarios/as

Fuente: Elaboración propia a partir de información del Informe final (Fundación Tierra de Esperanza, 2019)

Para mayor análisis cualitativo de las capacitaciones, a continuación, se procederá a detallar más adelante los resultados de encuestas realizadas a duplas y funcionarios sobre las capacitaciones aplicadas por el componente de evaluación. Esto dará cuenta de cuál es la percepción de estos actores con respecto al funcionamiento y utilidad de dichas instancias, distinguiendo según actor encuestado (dupla o funcionario/a).

I. Satisfacción de duplas de capacitaciones Programa VAE

Tal como se mencionó previamente en la sección de metodología, la encuesta de satisfacción de las duplas fue respondida por la totalidad de las duplas vigentes a la fecha de su realización (mayo, 2019), no obstante, para el caso las ex duplas sólo se logró una respuesta. De este modo, se obtuvo al menos una respuesta por parte de profesionales de todas las comunas en las que se implementó el programa.

No obstante, la cantidad de respuestas logradas, es necesario detallar que no todas las duplas participaron de las instancias evaluadas, por ejemplo, existen **cuatro encuestados que señalaron no haber sido capacitados en la inducción inicial** (de La Pintana y Maipú), y **una que no participó de las capacitaciones periódicas** (La Pintana).

a. Evaluación Inducción Inicial Intensiva

Organización de la Inducción Inicial Intensiva

Un primer elemento consultado, tiene referencia a las condiciones de las salas donde se desarrollaron las capacitaciones, aspecto que fue evaluado con nota superiora 6 por diez personas, vale decir, casi el 70% consideró que los espacios en los que se realizaron estas inducciones fueron satisfactorios. Además, se destaca que cinco personas evaluaron con

nota 5 dicha dimensión. En esa misma línea, respecto a la realización de esta instancia, se evaluó el horario y la ubicación donde se desarrolló. Respecto al horario, 12 personas consideraron estar satisfechos o totalmente satisfechos, es decir, evaluaron con nota entre 6 y 7, en tanto que tres encuestados evaluaron con nota 4 ó 5, considerando que el horario no fue ni muy bueno ni muy malo. Respecto a la ubicación donde se realizó la inducción, trece profesionales consideraron estar satisfechos con la ubicación, una evaluó con nota 5 y otra con nota 3.

En segundo lugar, se destaca la cantidad de capacitaciones realizadas en conjunto con la duración de éstas. Respecto al primer elemento, nueve consultados manifestaron estar satisfechos o completamente satisfechos con la cantidad de inducciones realizadas (sólo una persona evaluó con nota 7); cuatro personas evaluaron esta cantidad con nota entre 4 y 5, manifestando una opinión intermedia dada la escala utilizada, en tanto que dos integrantes evaluaron con nota 3 este ámbito. En relación a la duración de éstas, se destacan ocho personas satisfechas con este elemento; seis se posicionan de forma intermedia, vale decir, con nota entre 4 y 5, y una persona declaró estar muy insatisfecha al evaluar la duración con nota 2.

En relación a la percepción de lo adecuado del momento en que fue realizada esta instancia, se puede destacar una opinión bastante satisfactoria con esto, en tanto que once encuestados evalúan esta adecuación con nota 6 o 7. Por otro lado, se encuentran tres profesionales que evaluaron entre nota 4 o 5. Finalmente, sólo uno respondió estar poco satisfecho con este elemento al calificar con nota 2.

La información entregada sobre la inducción antes de que ésta se realizara cuenta con nueve encuestados que la califican manifestando una alta satisfacción. Paralelamente, cuatro personas consideran una satisfacción intermedia al evaluar entre 4 y 5. Por el contrario, sólo dos manifestaron no estar satisfechos con esto, calificando la información entregada con nota 2 o 3.

Metodologías de enseñanza utilizadas

El primer ámbito de análisis respecto a las metodologías de enseñanza se relaciona a los materiales y medios pedagógicos de apoyo que se utilizaron en estas inducciones, poniendo el enfoque en la satisfacción con los materiales de apoyo, los medios pedagógicos de apoyo y los ejercicios utilizados para practicar lo aprendido. En este sentido, el último elemento es aquel que cuenta con la evaluación más baja de satisfacción, observando la presencia de tres personas que evalúan con nota igual o inferior a 3, ocho personas con una visión intermedia, y sólo cuatro que evalúan con nota 6, manifestando una alta satisfacción. Por el contrario, los materiales de apoyo son aquellos con mayor nivel

de satisfacción, contando nueve personas que indican una alta satisfacción, cinco que evalúan con nota 5 y sólo una que evalúa con una baja satisfacción. En último lugar, respecto a los medios pedagógicos de apoyo, estos cuentan con siete personas que manifiestan una alta satisfacción, siete con satisfacción intermedia, y una persona que evalúa con nota 3 su satisfacción.

Como segundo ámbito de análisis se encuentran aquellos elementos relacionados al ambiente que se desarrolla en la realización de las capacitaciones. En este sentido, tanto el fomento de la participación, el interés que genera la capacitación y el entorno de trabajo cuentan con una alta declaración de satisfacción por parte de las duplas, destacando principalmente el interés y el entorno de trabajo como aquellos con mayor nivel de satisfacción declarada.

Respecto a la metodología de enseñanza y su aplicación por parte de las duplas para poder utilizarlas con los funcionarios/as municipales, ésta es evaluada de forma más bien negativa, puesto que se puede contar cinco personas que manifiestan una baja satisfacción con aquellos (incluyendo una persona que evalúa con nota 1 y 2 con nota 2). Continuamente, seis capacitados manifiestan una satisfacción media, y sólo cuatro evalúan con nota 6 este ámbito.

Finalmente, respecto a la forma de recoger la opinión de las duplas para mejorar las próximas capacitaciones, se observa una evaluación más bien neutra, contando con 10 duplas que evalúan con nota entre 4 y 5, y cuatro con 6 o 7.

Contenidos específicos abarcados

La primera dimensión relacionada a este punto se relaciona a las habilidades de los instructores, en específico, el conocimiento de la materia impartida y la claridad en la transmisión de los conocimientos. En ese sentido, el rol de los profesores es altamente satisfactorio, contando con sólo dos personas que no se declaran satisfechas o altamente satisfechas con el conocimiento que éstos demostraron tener. De la misma forma, se puede destacar que once declararon estar satisfechos con la forma en cómo éstos transmitieron los conocimientos.

En segundo lugar, se evaluó la claridad y profundidad en torno a diversos contenidos abordados en esta dimensión, distinguiendo entre aquellos de reinserción social, reincidencia, desistimiento, marco normativo de Gendarmería, enfoque de género, gestión de redes municipales, y atención y apoyo a las personas con condenas previas. En esa línea, se observa que las líneas más críticas en cuanto a la baja satisfacción que obtienen son aquellas relacionadas al marco normativo de Gendarmería, la importancia del enfoque de

género y la gestión de redes municipales. Sobre este punto, cabe entregar un poco más de contexto. Al respecto, se le podría haber solicitado ayuda o colaboración sobre este ítem a la coordinación regional o a Gendarmería, pues la insuficiencia de contenidos en estos ámbitos ya había sido detectada por la coordinación regional. Dado esto, se les solicitó a la Fundación incorporar a una funcionaria de Gendarmería en la Capacitación A, la cual entregó herramientas desconocidas a los equipos, no obstante, se destaca como un problema el hecho de que le dieran solo 20 minutos para su exposición. Al respecto, una opinión por parte de la coordinación regional del Programa es que a las capacitaciones se les priorizó contar con contenidos más teóricos en reinserción, más que buscar instalar conocimientos más operativos, los que eran fundamentales para el funcionamiento del programa.

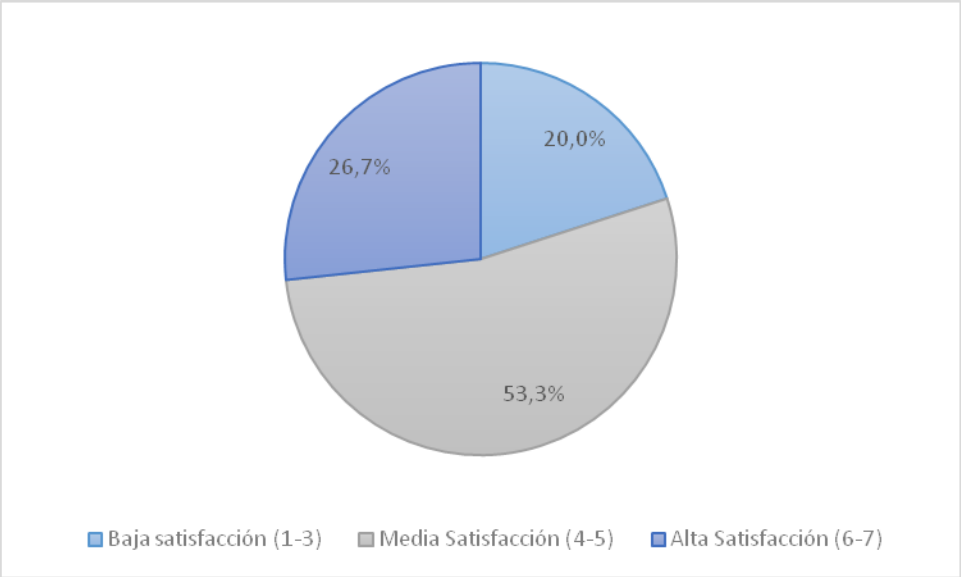
Con una mayor variabilidad, destaca la enseñanza sobre cómo atender y apoyar a personas con condenas previas, puesto que obtienen tanto opiniones que reflejan una baja satisfacción, media, así como una alta satisfacción. Finalmente, por el contrario, los contenidos de reinserción, reincidencia y desistimiento delictual son evaluados de forma positiva, con una amplia mayoría de participantes que se declaran satisfechos con la calidad de dichos contenidos.

Como última línea de análisis, se tiene la utilidad de los contenidos para mejorar la comprensión del trabajo y la utilidad para realizar capacitaciones a funcionarios/as municipales. En cuanto al primer elemento mencionado, esto es evaluado de forma principalmente positiva, con siete personas que se declaran satisfechas, cinco que evalúan de manera intermedia y tres que se muestran más bien insatisfechos con que esto sea útil para comprender mejor su trabajo. El segundo elemento mencionado cuenta con una opinión más dividida, donde se destacan seis personas con alta declaración de satisfacción, seis con una opinión intermedia y tres que manifiestan una satisfacción baja, evaluando con nota 2.

A modo de síntesis, con todo esto consultado, cuatro personas evalúan con nota 6 global a la Inducción Inicial Intensiva, seis integrantes evaluaron con nota 5 y cinco personas calificaron con nota igual o menor a 4, existiendo incluso un integrante que considera una nota 2 a las inducciones iniciales. Finalmente, si se lleva a términos de nota, las inducciones alcanzarían un promedio de 4,6 como nota global. En otras palabras, la globalidad de las opiniones no se encuentra del todo satisfecho con las inducciones en su totalidad. En esa línea, es preciso destacar que, si bien en términos de organización se aprecian opiniones más bien positivas, las principales preocupaciones que aquejan a las duplas se enfocan principalmente en la satisfacción con los contenidos donde se aprecia la falta de un

enfoque de género, marco normativo de Gendarmería y la gestión de redes municipales de apoyo.

Gráfico 3: Distribución porcentual de calificación de satisfacción con Inducción Inicial (n=15)



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de satisfacción a duplas

b. Evaluación de Capacitaciones Periódicas A y B

Organización de las Capacitaciones Periódicas A y B

Respecto a la infraestructura en la cual se desarrollaron las capacitaciones periódicas, se puede observar una alta satisfacción con este ámbito, toda vez que once participantes indican una satisfacción completa con esto. Además, se puede acotar que las restantes seis personas indicaron un nivel medio de satisfacción, al evaluar con nota entre 4 y 5. Continuamente, los elementos relacionados al horario y ubicación de estas instancias también generaron una alta satisfacción entre los participantes, destacándose una alta mayoría de éstos que reportaron una alta satisfacción con el horario (en específico catorce personas) y trece para el caso de la ubicación.

En otra línea de análisis, se puede destacar una baja en la satisfacción respecto a la cantidad de capacitaciones realizadas, observando que trece personas evalúan este ítem con una satisfacción intermedia (nota entre 4 y 5), dos reportan una satisfacción baja y sólo dos se manifestaron con una alta satisfacción. Paralelamente, en cuanto a la duración de las capacitaciones se observa una opinión más diversa entre las personas que manifiestan una satisfacción intermedia y quienes reportaron una alta satisfacción; al contrario, sólo dos personas se mostraron insatisfechos con la duración de estas instancias.

La percepción de los participantes respecto a lo adecuado que resultó el momento en el que se realizó la capacitación adquiere una evaluación más intermedia, de este modo, nueve participantes evaluaron esto con nota entre 4 y 5. Además, se observa una cantidad similar de opiniones que reflejan una satisfacción baja y alta.

En lo que respecta a la información de la capacitación entregada previamente, cuatro personas evaluaron este aspecto con una alta satisfacción, seis consideraron que esto sólo reportó una satisfacción intermedia, en tanto que dos participantes evaluaron con nota 3.

Finalmente, resultan contradictorias las evaluaciones de cómo se levantaron los temas centrales de las capacitaciones. Esto puesto que, de las 18 personas participantes de estas capacitaciones, 8 se mostraron satisfechos de forma intermedia; de manera similar, 7 personas reportaron una alta satisfacción; finalmente, 3 se mostraron altamente insatisfechos con este elemento.

Metodologías de enseñanza utilizadas

En primer lugar, respecto a la satisfacción con los recursos pedagógicos utilizados, se puede observar una mayoría de los participantes que se inclina a reportar una satisfacción intermedia, siendo la nota 4 y 5 aquellas con mayor cantidad de elecciones tanto para los materiales de apoyo, medios pedagógicos y ejercicios de práctica. De estos tres ámbitos, podría colegirse que son los medios pedagógicos de apoyo aquellos que lograron una mayor satisfacción entre los participantes, en tanto que los ejercicios de práctica logran una menor cantidad de personas que reportan una alta satisfacción.

Por otro lado, en cuanto al ambiente que se forma en estas instancias, es posible mencionar que este ámbito es muy bien evaluado por los participantes, logrando una alta cantidad de personas que evalúan como satisfactorios los aspectos del fomento de la participación, las metodologías para captar el interés y el entorno de trabajo que se formó. Es de destacar el caso del fomento de la participación, aspecto en el que ningún participante manifestó reportar insatisfacción con esto. Por el contrario, en cuanto a las metodologías y el entorno de trabajo, sólo dos personas se mostraron más insatisfechas respectivamente.

Además, en torno a las formas en que se recolectaron las sugerencias para mejorar las próximas capacitaciones, se puede acotar que este es un elemento con una satisfacción media, encontrando nueve participantes que evaluaron este aspecto con nota 4 o 5; dos se sintieron insatisfechos con esto y sólo seis personas evaluaron este ámbito con nota 6.

Finalmente, en lo que respecta al componente de las metodologías de enseñanza para luego poder capacitar a los funcionarios municipales, se observa una situación más

problemática que en el resto de los elementos, en tanto que cinco integrantes de duplas evaluaron este aspecto como muy insatisfactorio (nota 1 o 2). A pesar de aquello, también es posible mencionar que un total de siete personas calificaron este aspecto con nota 4 o 5, pero sólo cinco personas evaluaron con nota 6.

Contenidos específicos abarcados

Como primera dimensión analizada en cuanto a los contenidos vistos en la capacitación, se encuentra el nivel de satisfacción con los conocimientos y claridad de los profesores/as. Este aspecto mencionado resultó bastante satisfactorio para los participantes, destacando, por ejemplo, un total de trece participantes que evaluaron con 6 o 7 el nivel de conocimiento de los instructores, en tanto que sólo cuatro encontraron este aspecto como medianamente satisfactorio o insatisfactorio. Coherentemente, la claridad en la transmisión de los conocimientos también fue evaluada mayoritariamente como satisfactorio.

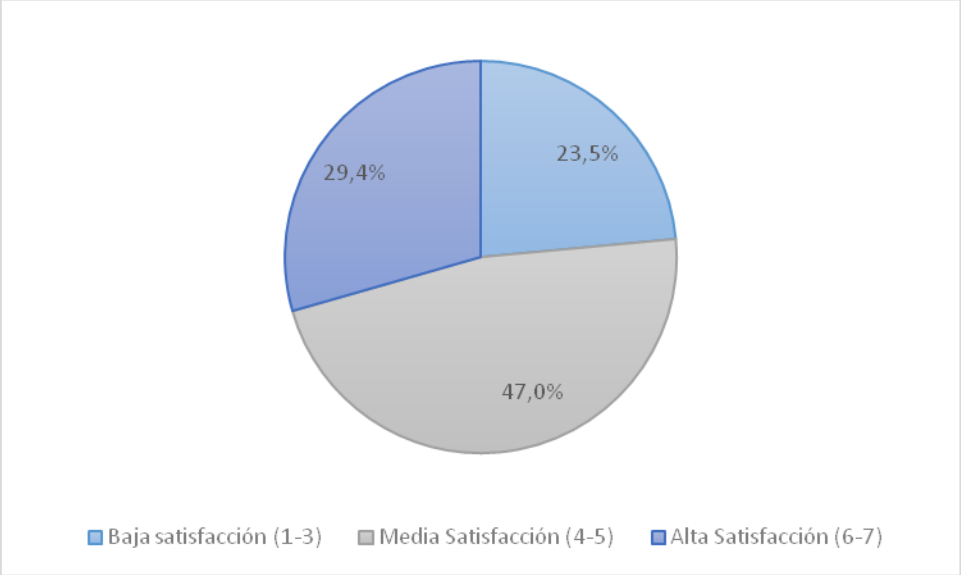
En segundo lugar, la dimensión de las temáticas vistas y la calidad y profundidad del contenido. Respecto a esto, se puede apreciar que casi la mitad de los participantes reporta una satisfacción intermedia tanto con las temáticas abordadas como con la calidad y profundidad del contenido. Además, un tercio del total de los participantes manifiestan una alta satisfacción con ambos elementos. Finalmente, sólo dos personas –en cada elemento evaluado- manifestaron tener una baja satisfacción.

Como última dimensión evaluada en torno a los contenidos abordados en las capacitaciones, se encuentra la percepción respecto a la utilidad de los contenidos. Un primer elemento abordado es la utilidad que perciben sobre si los contenidos les sirven para comprender mejor el trabajo realizado; ante esto, se observa que la mitad de los integrantes de duplas participantes de las capacitaciones evalúan como altamente satisfactorio este elemento, por lo que le encontrarían una gran utilidad en la comprensión del trabajo. Este índice desciende al evaluar si los contenidos les sirven para realizar las capacitaciones a los funcionarios municipales, donde las opiniones mayoritarias se acercan a la satisfacción intermedia y alta, pero con un 30% de duplas que evalúan esta utilidad como insatisfactoria.

Finalmente, como síntesis del componente de capacitaciones periódicas A y B, la evaluación global realizada a éstas resulta no ser muy positiva, en tanto que, del total de los encuestados, casi la mitad de éstos evalúa estas instancias manifestando una satisfacción intermedia, vale decir, alrededor de uno de cada dos profesionales de las duplas evaluó dichas capacitaciones con nota 4 o 5. Respecto a quienes manifestaron una alta satisfacción con las capacitaciones mencionadas, éstos representan menos de un tercio

de los encuestados. También es preciso notar que cuatro consultados reportaron una baja satisfacción con esto. En conclusión, se observan una serie de aspectos que son precisos de mejorar para que estas instancias sean más provechosas, específicamente en ciertos elementos que resultaron más problemáticos bajo la percepción de los integrantes de las duplas de intervención, entre los cuales podemos encontrar, como los más destacados, la cantidad de capacitaciones realizadas, el momento del programa en el cual se realizan éstas, la revisión de los contenidos abordados y la utilidad que se le encuentran a aquellos. Como se puede apreciar, dichos elementos son centrales y constituyen el cuerpo nuclear de los objetivos y del diseño de las capacitaciones, por lo cual es imperativo hacer una revisión de éstos.

Gráfico 4: Distribución porcentual de calificación de satisfacción con capacitaciones periódicas (n=17)



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de satisfacción a duplas

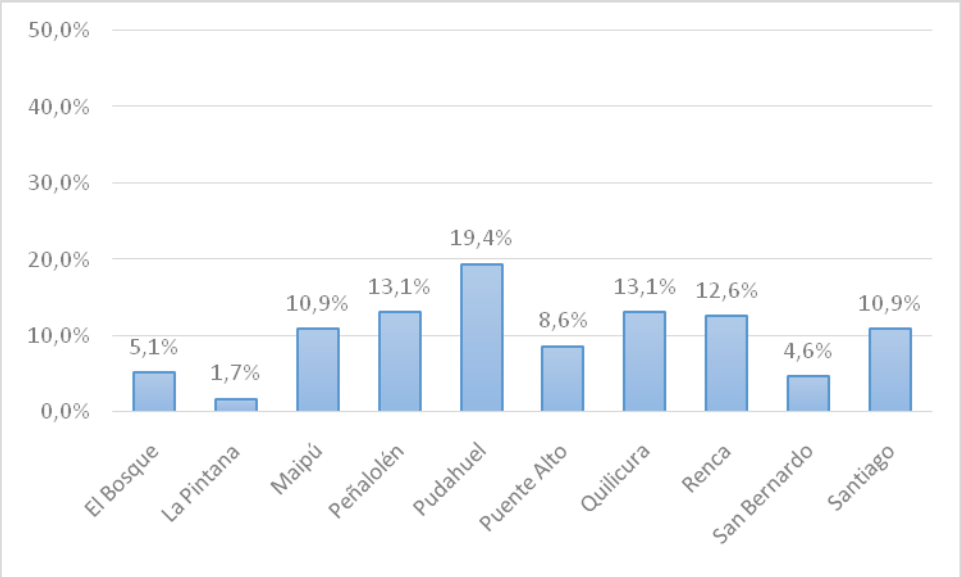
II. Satisfacción de funcionarios/as de capacitaciones Programa VAE

En primer lugar, como se detalló en la sección metodológica, es posible mencionar que las comunas que registraron una menor participación en la encuesta de satisfacción fueron La Pintana[41], donde sólo participaron tres funcionarios. Continuamente, en la comuna de San Bernardo se lograron un total de 8 respuestas y 9 en la comuna de El Bosque. Dichos

[41] Esto fue debido a que, en el caso de esta comuna, el equipo de evaluación contó solo con el correo de uno o dos funcionarios del Municipio, quienes debían traspasar la solicitud de encuesta a todos los otros funcionarios. Dada la centralización del contacto en dicha comuna, se hizo menos factible el poder solicitar a más funcionarios que respondieran la encuesta.

municipios representaron, de todos modos, un 11,4% de la totalidad de respuestas. Por contraparte, dentro de las comunas donde se lograron mayor cantidad de respuestas se puede destacar Pudahuel, Peñalolén, Quilicura y Renca, representando cerca del 60% de la muestra total.

Gráfico 5: Distribución porcentual según comunas donde ejerce funciones (n=175)



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de satisfacción a duplas

Por otro lado, es preciso notar algunas de las áreas de servicios a las cuales pertenecen los funcionarios/a participantes de las encuestas de satisfacción. En ese sentido, un primer ámbito de labores está representado por aquellos que trabajan en Seguridad Pública y Humana, Desarrollo Social y Comunitario, Servicios Sociales. Por otro lado, el área de salud es una de las que mayor participación registró en el cuestionario; así, se puede encontrar funcionarios de servicios de salud tales como CESFAM y COSAM. Finalmente, otra gran área, son aquellos funcionarios pertenecientes a oficinas de trato directo con la comunidad, vale decir, aquellos que trabajan con organizaciones comunitarias, OMIL, Defensoría Ciudadana, servicios de educación y deportivos/recreativos.

Es de gran interés, además, notar que la mayor parte de los funcionarios comenzaron a relacionarse con el programa desde el año 2018, siendo una menor proporción aquellos que lo conocieron a partir del año siguiente.

Con todo, es preciso mencionar la participación que estos actores tuvieron en las instancias sujetas a evaluación en la presente encuesta. La mayor parte de los funcionarios/as encuestados participaron de la Inducción Inicial, específicamente el 96,5% de éstos (165 personas), dando cuenta de la amplia cobertura que logró tener esta actividad. Similar

amplitud se logró respecto a las capacitaciones periódicas A y B, en las cuales el 83% declara haber participado, es decir, sólo 29 individuos no fueron partícipes de dicha instancia. Por el contrario, distinto fue el resultado para las tutorías directas con las duplas gestoras, donde uno de cada dos funcionarios/as no participaron de éstas; específicamente, se encuentra que 86 declararon haber tenido dichas tutorías, mientras que 85 manifestaron lo contrario.

a. Inducción Inicial Intensiva

Organización de la Inducción Inicial Intensiva

En primer lugar, se analizan las condiciones bajo las cuales se ejecutaron las inducciones iniciales, tomando elementos tales como la infraestructura de las salas, así como la cantidad, duración y horario de estas instancias. De este modo, una gran parte de los participantes se encuentra altamente satisfecho con las condiciones de infraestructura de los lugares en los que se ejecutaron las actividades, específicamente, un 73,9% de los usuarios se mostraron altamente satisfechos, y sólo el 4% manifestó una satisfacción baja con esto. Por otro lado, puede destacarse el bajo nivel de satisfacción con la cantidad de capacitaciones realizadas, aspecto en el que sólo el 52,3% manifiesta estar completamente satisfecho; no obstante, sólo un 11,8% declaró estar muy insatisfecho con dicho ítem. Respecto a la duración de las capacitaciones, exactamente dos tercios de los participantes declaró una alta satisfacción con la duración de éstas, siendo además uno de los aspectos con menor nivel de insatisfacción, llegando al 6,6% de personas insatisfechas. En cuanto al horario en las que se realizaron las capacitaciones, puede destacarse la alta cantidad de personas que encontraron este aspecto como positivo, llegando al 72,5% de la muestra.

En cuanto a la evaluación respecto a si el momento en que se realizaron dichas capacitaciones fue adecuado, un 69% indicó estar satisfecho con esto, vale decir, dos tercios de la muestra declara que fue una fecha bien escogida.

Del mismo modo, se registra una alta evaluación en relación a la información entregada previo a la realización de la capacitación, esto puesto que el 64,1% de la muestra lo evalúo indicando una alta satisfacción con esto, mientras que sólo el 9,1% manifestó estar insatisfecho con la información entregada.

Finalmente, respecto a la organización, es preciso decir que el coffee y la comida entregada durante la capacitación resultó ser uno de los aspectos con peor evaluación, llegando a un 15% de insatisfacción, siendo aquel elemento con mayor cantidad de personas que indican aquello.

Metodologías de enseñanza

La segunda línea de evaluación respecto a las inducciones iniciales tiene relación con las metodologías de enseñanza, así como con la utilización de los recursos pedagógicos para la enseñanza. Así, respecto a esta última dimensión, se puede identificar que, en general, respecto a los recursos utilizados, si bien tanto en los materiales de apoyo, medios pedagógicos de apoyo y ejercicios de práctica más de la mitad de los participantes se muestran altamente satisfechos con esto, también es posible mencionar una cantidad considerable de personas que evalúan estos elementos de manera más intermedia, e incluso los niveles de insatisfacción superan el 7% de la muestra. Así, por ejemplo, respecto a los materiales de apoyo el 58,8% considera que esto fue altamente satisfactorio, sin embargo, un 34% evalúa con una satisfacción entre 4 y 5, y el 7,2% se mostró más insatisfecho. Del mismo modo, para el elemento de los ejercicios utilizados para practicas lo aprendido, el 54% está muy satisfecho, en tanto que el 7,9% se muestra insatisfecho. Por último, en el caso de los medios pedagógicos de apoyo, alcanza mayor nivel de aprobación, con un 67,3% de personas con alta satisfacción, vale decir, casi 10 puntos porcentuales más que los elementos anteriores.

Por otro lado, en lo que refiere al ambiente en el cual se desarrollaron las inducciones, se evaluaron elementos como el fomento en la participación, las metodologías para captar el interés, el entorno de trabajo y las formas de recoger las sugerencias. De esta manera, se observa que esta dimensión cuenta con altos niveles de satisfacción, en específico, un 68,6% estima que el fomento a la participación fue altamente satisfactorio; además, es preciso notar que tan sólo un 1,3% de la muestra se mostró insatisfecho con este ítem. Del mismo modo, el 67,3% opina de igual manera en relación a las metodologías para captar el interés. Continuamente, el 64,7% manifestó una alta satisfacción con la recolección de las sugerencias de mejoras. Por último, un 63,4% cree que el entorno de trabajo fue altamente satisfactorio.

Finalmente, en relación a la metodología, los funcionarios/as también manifestaron su evaluación en torno a que sean las duplas municipales aquellas encargadas de capacitar a los funcionarios/as en esta actividad. Este aspecto resultó altamente respaldado, llegando a un 74,5% de la muestra que califica esto con una alta satisfacción.

Contenidos Específicos

En la evaluación de la satisfacción con los contenidos enseñados, en primer lugar, se distinguen aquellos elementos relacionados con el rol de los agentes educadores, en este caso las duplas municipales quienes enseñaron los contenidos. En ese sentido, se aprecia una alta satisfacción tanto con el nivel de conocimiento de los instructores como con la claridad en la transmisión de los conocimientos, alcanzando un 86% y 81% de encuestados

que manifestaron una alta satisfacción, vale decir, 8 de cada 10 funcionarios/as municipales indican una alta satisfacción con aquellos roles de los instructores. Esto es consecuente con la alta satisfacción que se obtuvo en respecto a que fueran las duplas quienes impartieran las inducciones.

Asimismo, en esta inducción se abordaron una serie de contenidos específicos, los cuales involucraban temáticas asociadas a la reinserción social, reincidencia, desistimiento, marcos normativos de Gendarmería, enfoque de género, gestión de redes municipales y atención y apoyo a personas con condenas previas. En este contexto, en términos generales es preciso destacar que la totalidad de estos contenidos se consideraron abordados de forma profunda y con una alta calidad, puesto que todos éstos alcanzan porcentajes de alta satisfacción superiores al 60%. En ese contexto, los contenidos del marco normativo de Gendarmería y la enseñanza del enfoque de género son aquellos que alcanzan los menores niveles de total satisfacción, siendo además aquellos donde existe mayor nivel de insatisfacción, en específico, un 62% de la muestra considera que la enseñanza de dichos contenidos fue altamente satisfactoria, así como un 7% consideró que esto fue completamente insatisfactorio. Asimismo, el contenido de gestión redes municipales también es de los elementos que alcanza un nivel de total satisfacción por debajo del 70%, con específicamente un 67% de la muestra opinando aquello.

Continuamente, aquellos contenidos relacionados al conocimiento de la reinserción social, reincidencia delictual y desistimiento, resultan como aquellos mejor calificados de los fueron abordados en la inducción. Específicamente, un 81,4% de los encuestados manifestó que los contenidos de reinserción social fueron altamente satisfactorios, mientras que un 77,8% estima que la reincidencia delictual fue satisfactoria en la calidad y profundidad de lo abordado en la inducción. Finalmente, en cuanto a la enseñanza del desistimiento, esta evaluación disminuye en 5 puntos porcentuales, alcanzando un 73% de encuestados con un alto nivel de satisfacción.

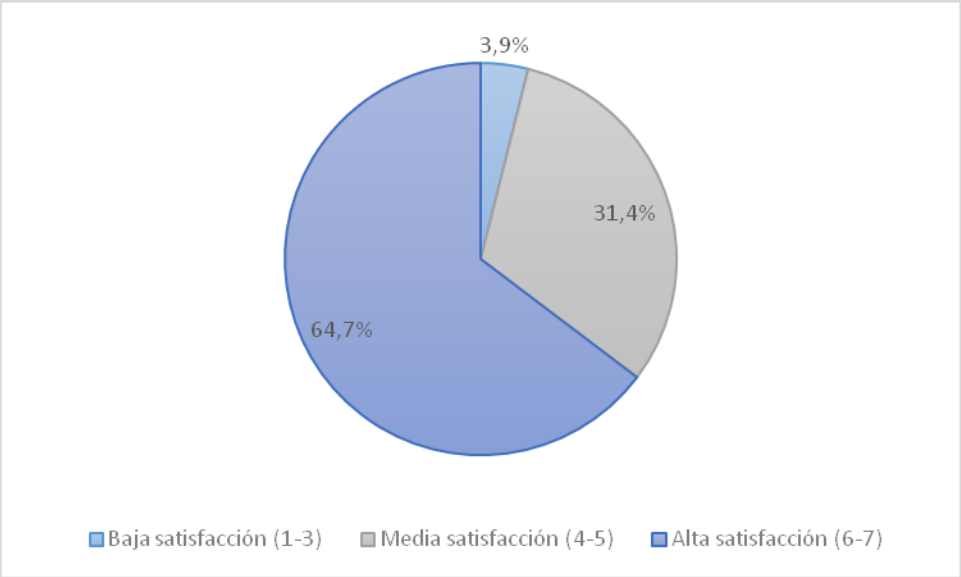
Además, los encuestados evaluaron la utilidad general de los contenidos vistos en la inducción inicial, aspecto en el que un 71,9% de los encuestados evalúa como altamente satisfactorio, vale decir, 7 de cada 10 encuestados estima que los contenidos vistos en la inducción inicial fueron útiles para comprender mejor el trabajo realizado. También, es preciso notar que sólo un 3,3% no se encontraba satisfecho con esta utilidad. Este resultado es coherente con la alta cantidad de encuestados que manifestó que los contenidos fueron abordados de manera profunda.

Finalmente, se realizó una evaluación global de las inducciones iniciales, considerando la misma escala de satisfacción vista anteriormente. Así, un 64,7% de la muestra declara estar

completamente satisfecho con esta instancia; por el contrario, el 3,9% manifestó una alta insatisfacción. Por tanto, es posible concluir que las inducciones iniciales resultaron ser una instancia altamente satisfactoria, en la que se puede destacar positivamente aspectos tales como que fueran realizadas por las duplas municipales, la preparación de éstas para realizar la actividad, la enseñanza de contenidos relacionados a la reinserción social, entre otros.

En último lugar, en la línea de la evaluación global realizada, es posible acotar las diferencias existentes entre los municipios evaluados. En ese sentido, en Santiago la totalidad de los encuestados manifestó una alta satisfacción con dicha instancia, alcanzando un promedio de evaluación de 6,5. Del mismo modo, Pudahuel y Renca también destacan con altos niveles de satisfacción en esta instancia, con promedios de evaluación por sobre la nota 6. El resto de los municipios mantienen principalmente una satisfacción intermedia, evaluando en general con notas 4 o 5. Finalmente, es preciso notar la baja cantidad de funciones/as de los distintos municipios que evalúa la inducción general con una baja satisfacción.

Gráfico 6: Distribución porcentual de calificación de satisfacción con Inducción Inicial (n=153)



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de satisfacción a duplas

b. Capacitaciones periódicas A y B

Organización de las capacitaciones periódicas

De manera similar a la organización de las inducciones iniciales, el caso de las capacitaciones A y B, en general, resultan ser bastante satisfactorias a juicio de los funcionarios/as municipales participantes con altos indicadores de satisfacción. No

obstante, es posible mencionar algunos aspectos que resultaron mejor evaluados que en las inducciones como, por ejemplo, la cantidad de capacitaciones realizadas, aspecto que adquiere casi 10 puntos porcentuales más de alta satisfacción declarada que en la instancia anteriormente analizada, obteniendo que un 61,4% estima que la cantidad fue satisfactoria. Similar situación se replica para el caso de la información entregada previa a la realización de éstas, el cual resulta mejor evaluado que para el caso de las inducciones. Este aspecto resulta ser el mejor evaluado para el caso de la organización de esta instancia, obteniendo un 72,9% de la muestra con alta satisfacción respecto a este ítem.

De manera contraria, los elementos de las condiciones de las salas en las que se desarrollaron estas capacitaciones y el horario de realización de éstas, obtuvieron una peor evaluación si se compara respecto a la obtenida en el caso de las inducciones. A pesar de esto, aun así, estos aspectos resultan ser evaluados de manera positiva, por ejemplo, un 68% se mostró satisfecho con las condiciones de las salas de capacitación –y sólo un 3% insatisfecho-; y, por otro lado, el 66,4% se expresó positivamente respecto al horario de realización.

Por otro lado, para el resto de las dimensiones analizadas, las opiniones de los funcionarios/as municipales encuestados mantuvieron una tendencia similar a las que expresaron al evaluar las inducciones iniciales. En este sentido, es preciso destacar que un 70% encontró que las capacitaciones fueron realizadas en un momento adecuado del desarrollo del programa, así como un 68% se expresó satisfecho con la duración de éstas. Además, si bien la evaluación respecto al coffe break se mantiene, similar esto implicó que se sigue manteniendo una evaluación baja respecto a éste, con solo un 58% de usuarios que lo encuentro altamente satisfactorio, y el 9% se declara insatisfecho con esto.

Finalmente, se realizó una evaluación respecto a la satisfacción con la forma de levantamiento de las temáticas claves que se trataron en las capacitaciones. Ante este aspecto, el 63,1% se mostró satisfecho con esto, vale decir, aproximadamente dos tercios de la muestra. Además, casi un tercio de ésta evaluó esta dimensión declarando satisfacción intermedia.

Metodología de enseñanza

En relación a las metodologías de enseñanza utilizadas en las capacitaciones, así como con la utilización de los recursos pedagógicos para la enseñanza. Así, respecto a esto último, se identifica una alta satisfacción con estos elementos, cercanas al 70% tanto en los materiales de apoyo, recursos pedagógicos y metodologías para ejercitar lo aprendido. Es de destacar el bajo nivel de insatisfacción con los recursos pedagógicos de apoyo, el cual llega a 1,9%.

Por otro lado, en lo que refiere al ambiente en el cual se desarrollaron estas capacitaciones, evaluando elementos como el fomento en la participación, las metodologías para captar el interés, el entorno de trabajo y las formas de recoger las sugerencias. De esta manera, se observa que esta dimensión cuenta con altos niveles de satisfacción, en específico, un 71% estima que el fomento a la participación fue altamente satisfactorio. Del mismo modo, el 69% opina de igual manera en relación a las metodologías para captar el interés. Continuamente, el 68% manifestó una alta satisfacción con la recolección de las sugerencias de mejoras, destacando también que sólo el 1,6% manifiesta alta insatisfacción (el elemento con menor nivel de insatisfacción de las metodologías). Por último, un 66% cree que el entorno de trabajo fue altamente satisfactorio.

Finalmente, en relación a la metodología, los funcionarios/as también manifestaron su evaluación en torno a que sean las duplas municipales aquellas encargadas de capacitar a los funcionarios/as en esta actividad. Este aspecto resultó altamente respaldado, llegando a un 76% de la muestra que califica esto con una alta satisfacción, vale decir, aproximadamente 8 de cada 10 personas encuestadas se encuentran satisfechas con que esta tarea haya recaído en las duplas municipales.

Contenidos Específicos

La evaluación respecto a los contenidos específicos de las capacitaciones periódicas, resulta ser un aspecto sumamente positivo para la evaluación de estas actividades. En este sentido, todos los aspectos evaluados obtienen niveles de satisfacción declara superiores al 80%, a excepción de la opinión respecto a la calidad y profundidad del contenido de las capacitaciones, donde el 78,7% de los encuestados reporta una alta satisfacción.

Para el resto de los ámbitos evaluados, se puede destacar el conocimiento de los instructores, aspecto donde el 86% declara una alta satisfacción, y sólo el 0,9% se muestra insatisfecho con este aspecto. Del mismo modo, el 83,6% se muestra altamente satisfecho con las temáticas abordadas en estas capacitaciones, y el 82% expresa aquello para la transmisión de los conocimientos que mostraron los profesores.

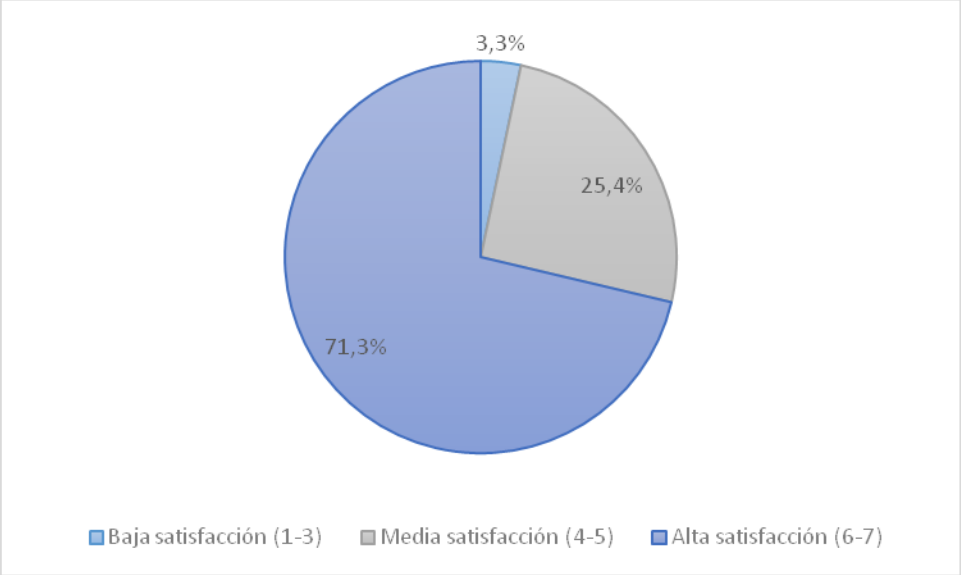
Finalmente, respecto a la percepción de la utilidad de los contenidos para comprender mejor el trabajo, un 80,3% de los encuestados se declara totalmente satisfecho con esto. Por contraparte, sólo el 2,5% estima estar insatisfecho con que esto sea útil para comprender mejor su trabajo.

En términos globales, las capacitaciones periódicas son evaluadas de manera muy positiva por los funcionarios municipales, existiendo un 71,3% de encuestados que se declaran totalmente satisfechos. Esta evaluación representa aproximadamente 7 puntos

porcentuales más que aquella obtenida en las inducciones iniciales. Esto también es coherente con la gran cantidad de encuestados que se mostraron satisfechos con aspectos como los contenidos abordados, su utilidad, el rol de los profesores y las metodologías utilizadas.

Por último, a modo de complemento para las capacitaciones, un gran porcentaje de encuestados (85%) afirma que les hubiese gustado tener más capacitaciones de la temática. Por el contrario, un 14% afirma que no, otorgando razones tales como que no les sirve para su trabajo o que ellos no se ven implicados cotidianamente en la temática. Es por ello que sugieren focalizar las capacitaciones en aquellos funcionarios/as que sí tengan un trato directo con la reinserción social. Además, ante la consulta sobre si tienen interés en que un programa similar a VAE continúe operando en su municipio, el 97,2% se muestra de acuerdo con esto, valorando altamente el rol y las labores realizadas por el programa.

Gráfico 7: Distribución porcentual de calificación de satisfacción con capacitaciones periódicas (n=122)

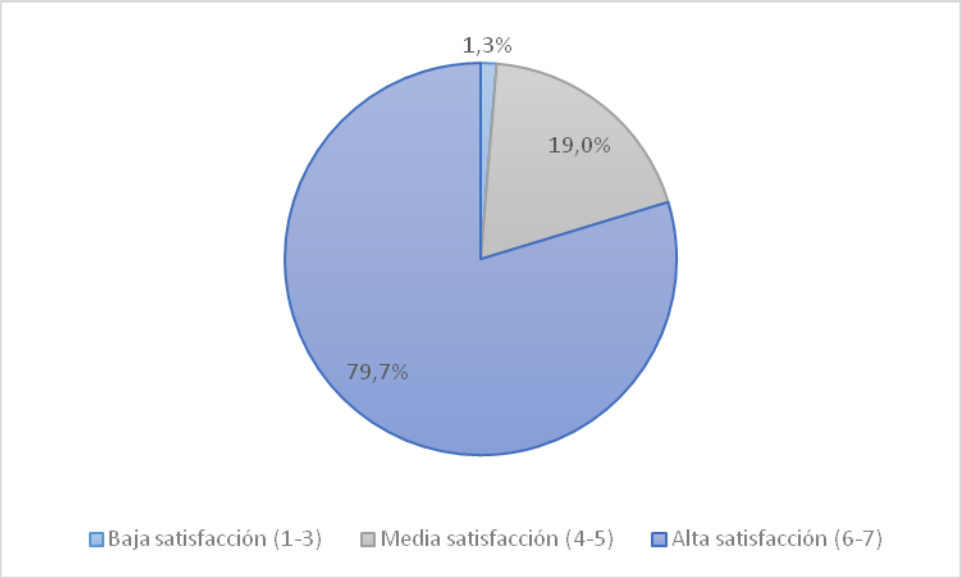


Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de satisfacción a duplas

Evaluación de tutorías

Respecto a las tutorías realizadas por las duplas municipales a los funcionarios, puede acotarse que un 79,7% se mostró completamente satisfecho con esta instancia, y sólo un 1,3% está insatisfecho.

Gráfico 8: Distribución porcentual de calificación de satisfacción con tutorías (n=79)



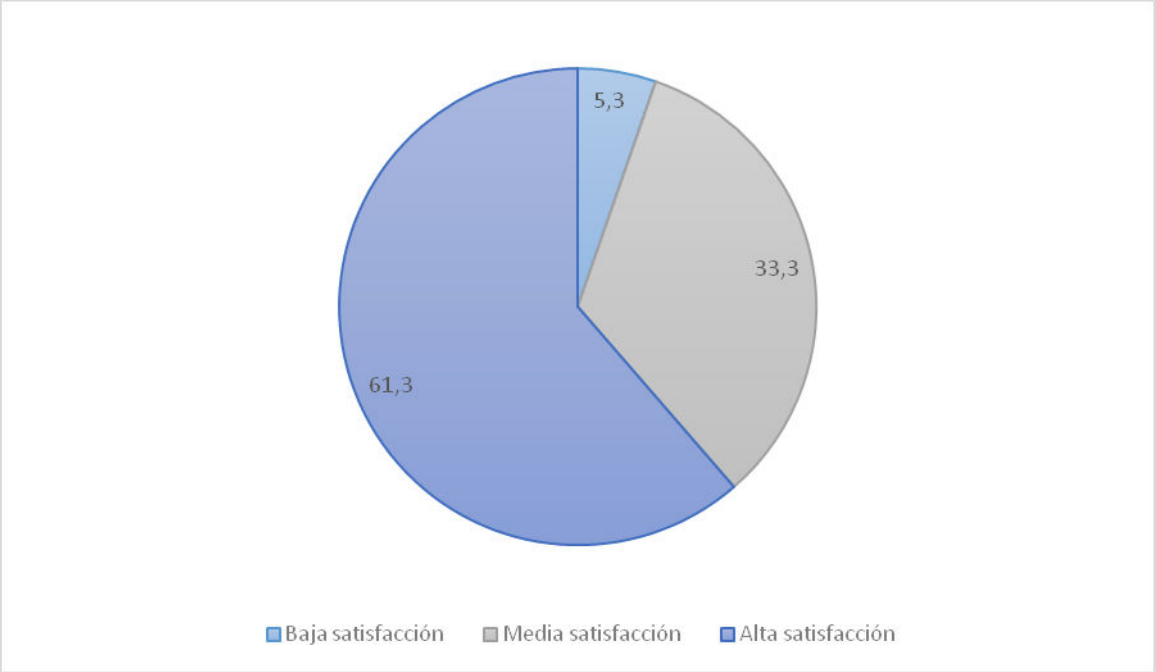
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de satisfacción a duplas

III. Evaluación general de funcionarios y duplas

Finalmente, se observan las evaluaciones generales de ambos actores agregados, en tanto se consideran ambos como aquellos que ejercieron sus roles desde los municipios. Así, se obtiene un proxy agregado de la satisfacción con las capacitaciones desde los actores municipales.

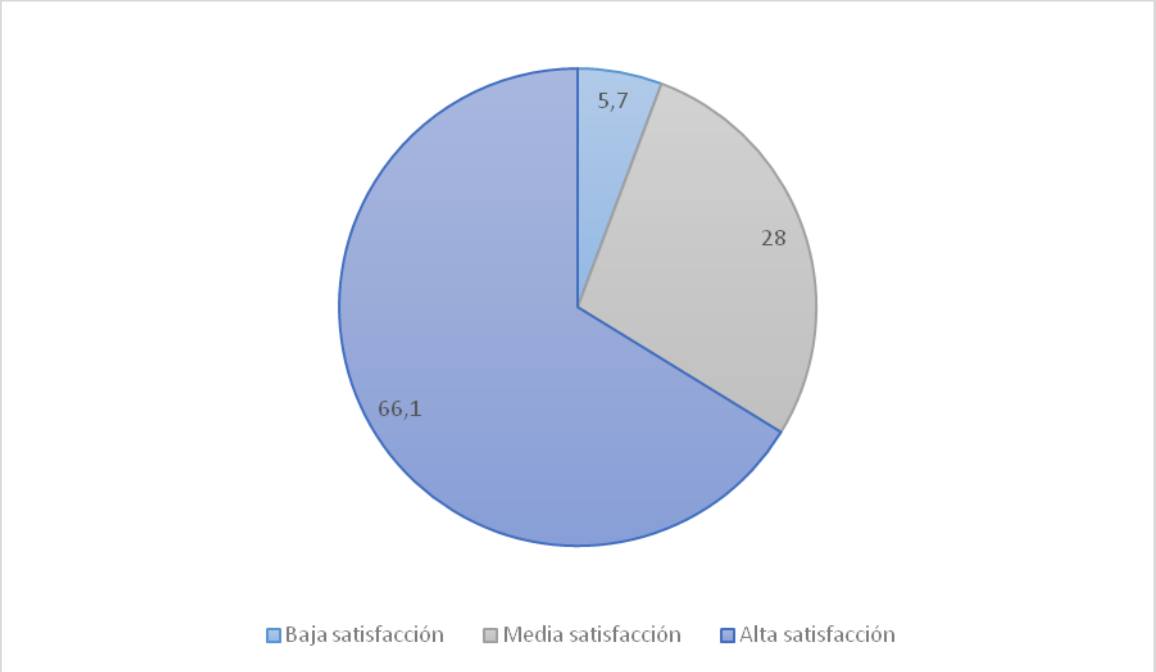
Así, al agregar a ambos actores, se puede apreciar que los porcentajes de alta satisfacción con las actividades realizadas se ven aumentadas, sobre todo en relación a las tendencias mostradas por los profesionales de las duplas. En ese sentido, las tres instancias de capacitación mantienen niveles de satisfacción **por sobre el 60%,** destacando principalmente las capacitaciones periódicas, **donde dos de cada tres funcionarios/as reporta una alta satisfacción con aquello.** Para mayor detalle, ir a Anexos.

Gráfico 9: Distribución porcentual de satisfacción con Inducción Inicial de funcionarios/s y duplas municipales (n=168)



Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta de Satisfacción

Gráfico 10: Distribución porcentual de satisfacción con capacitaciones periódicas de funcionarios/s y duplas municipales (n=139)



Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta de Satisfacción

Como la asistencia a las capacitaciones es de carácter voluntario y no representa una obligación institucional, los funcionarios/as participaron irregularmente en las actividades programadas.

La capacitación periódica A correspondía a ser una actividad orientada a la entrega de herramientas y conocimientos de necesidades levantadas por las duplas y funcionarios municipales vinculados a la reinserción y aplicación del Modelo. Si bien se planteó en esos términos, el levantamiento de necesidades de capacitación seguía arrojando temáticas generales o propias de la inducción. La principal explicación que los equipos comunales entregan a esta observación es que la temática de la reinserción social es muy reciente y desconocida en los municipios, institución que tiene un funcionamiento de poca integración de su oferta, con lo que formarse en torno a temas que parecen "no estar directamente relacionados" con sus funciones resulta ser poco convocante.

IV. Comentarios y recomendaciones

Finalmente, en el marco de la evaluación de las capacitaciones, los encuestados fueron consultados respecto a posibles recomendaciones que ayuden a diagnosticar de mejor forma las problemáticas de las capacitaciones. Así, uno de los temas que emerge con mayor fuerza es la integración de las necesidades específicas de cada comuna en las temáticas de las capacitaciones, puesto que éstas son vistas como instancias que se encuentran muy estandarizadas, y que en ciertas ocasiones no se adecúan a los problemas internos que éstos tienen en su localidad de trabajo. Como segundo elemento recomendado, se encuentra la necesidad de realizar una planificación periódica de las capacitaciones que cuenten con un grado de apoyo político, de este modo, se espera evitar que la realización de cada una de estas instancias quede bajo la voluntad de cada municipio. Finalmente, un tercer elemento recomendado guarda relación con la inclusión de actividades prácticas en las capacitaciones enfocadas específicamente en la gestión de casos y de redes de apoyo. En esa línea, también se solicita la inclusión de diversas temáticas que no fueron consideradas anteriormente, tales como el funcionamiento del sistema judicial, enfoque de género, metodologías participativas de trabajo en red, entre otras.

Dado lo anterior, se complementan estos comentarios con lo relevado en el informe final del componente de capacitación. En concreto, desde una mirada más gestora de las capacitaciones, se plantea la relevancia del apoyo político institucional más pronunciado de parte de los alcaldes o directores de departamento y de la instalación en el municipio de una Unidad de Gestión Estratégica de la política de reinserción social para llevar a cabo dichas capacitaciones, en particular con el aspecto de convocatoria, participación, y

espacios. Por lo demás, también se destaca que el proceso de inducción pueda ser uno de "Sensibilización" (Fundación Tierra de Esperanza, 2019).

Considerando todo lo descrito anteriormente, la tabla a continuación sintetiza los principales resultados del proceso de implementación del componente de Capacitación y Gestión de casos en la Matriz de Marco Lógico, con mayores detalles del cálculo de indicadores, logro de metas, medios de verificación existentes, y otras observaciones del componente.

MML Componente 2: Capacitación y Gestión de casos

COMPONENTE	SUBCOMPONENTE	ACTIVIDAD	INDICADORES	META	RESULTADO INDICADOR	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS	EXISTE MEDIO DE VERIFICACIÓN	PROBLEMA IDENTIFICADO CON INDICADOR	INDICADOR DE PROCESO O RESULTADO
2. Capacitación en Reinserción y en Modelo de Gestión de Casos	2.1 Plan de Capacitación en Reinserción y en Modelo de Gestión de Casos a Equipos Comunales y Funcionarios Municipales	2.1.1: Instalación de equipos de tutores comunales en los municipios.	(N° de equipos comunales contratados / N° de equipos comunales planificados) * 100	Al séptimo mes del programa se encuentran contratados los equipos comunales	(20/20)*100)= **100%** **Se logra meta** considerando fecha de inicio de la ejecución del Componente. Destaca que casi un tercio de los profesionales rotaron.	Contratos firmados	Profesionales postulan a los concursos	Sí	-	PROCESO
		2.1.2: Impresión de un Manual de procedimientos.	Pago del 0,56% de la oferta económica del Componente de Capacitación	Pago del 0,56% de la oferta económica del componente de capacitación por la impresión de 1500 copias del manual de procedimientos.	**Se logra meta.**	Registros contables	Se diseñan e imprimen el número de manuales presupuestados	Sí	-	PROCESO
		2.1.3: Diseño de un Plan de Capacitación en Reinserción y en Modelo de Gestión de Casos a Equipos Comunales y Funcionarios Municipales.	Diseño del Plan General de capacitación a equipos comunales y funcionarios municipales	Al séptimo mes de ejecución del programa se encuentra definida las materias y cronograma de las capacitaciones	**Se logra meta,** considerando fecha de inicio de la ejecución del Componente.	Documento elaborado y aprobado por Equipo Coordinador Regional	Contrataciones se llevan a cabo según los planes de ejecución	Sí	-	PROCESO
		2.1.4: Ejecución de un Plan de Capacitación a Equipos Comunales y Funcionarios	(N° de horas de capacitación realizadas / N° de horas de capacitación planificadas) *	Al término del programa se han realizado todas las horas de capacitación planificadas	**No existía una meta clara para poder calcular**	Registros fotográficos , ejecución presupuestaria component	Las instituciones muestran interés y disponibilidad a participar	No	Los registros fotográficos o ejecución presupuestaria no darían	PROCESO

		Municipales.	100			e de capacitación .			cuenta de las horas de capacitación . No se contó con las actas de asistencia a Jornada. Los datos entregados por parte de Evaluación, correspond en a lo informado en el informe final del component e de Capacitació n y Gestión de casos.	
			(N° de trabajadores capacitados en municipio / N° de trabajadores planificado de capacitar en municipio) * 100	Durante la ejecución del programa se ha capacitado al 100% de los equipos comunales y funcionarios municipales seleccionados .	**Entrenamiento:** 403 beneficiarios primera línea y 98 de segunda línea **Inducción inicial Intensiva:** 112% (1.224) funcionarios y 130% (26) duplas. **Capacitación <u>Periódica A y B</u>:** 47% (468) y 24% (238) funcionarios/as en Capacitación Periódica A y B respectivamente, y 95% (19) duplas en ambas. **No se logra meta TOTAL.** Solo se logra para inducción inicial	Actas de asistencia a jornadas de capacitación	Contrataciones se llevan a cabo según los planes de ejecución	Sí, excel con funcionari os capacitado s en Dropbox	No se contó con las actas de asistencia a Jornada. Los datos entregados por parte de Evaluación, correspond en a lo informado en el informe final del component e de Capacitació n y Gestión de casos.	PROCESO

					intensiva para ambos, y de entrenamiento para duplas.					
			(N° de sujetos con nivel de desarrollo medio/alto de la competencia / N° de sujetos capacitados)*100	Al menos el 60% de los sujetos capacitados logra un desarrollo medio/alto de la competencia	**Duplas**: (10/21)*100= **48%** **No se logra meta** del 60% de sujetos capacitados logra desarrollo medio/alto en competencias. Se promedia evaluación de saber hacer, ser, y saber.	Instrumentos de evaluación	Se realizan las capacitaciones	Sí	-	RESULTADO
			(N° de evaluaciones positivas / N° de capacitados) * 100	Al menos el 80% de los capacitados, evalúa satisfactoriamente la capacitación.	**Duplas:** Inducción inicial: (4*100/15)= **26,7%** Capacitaciones A - B (5*100/17)= **29,4%** **Funcionarios/as:** Inducción inicial: (99*100/153)= **64,7%** Capacitación A - B (87*100/122)= **71,3%** Tutorías (91*100/143)= **63,6%** **La meta no ha sido lograda.** No obstante, más de la mitad de duplas y funcionarios/as evalúa con nota media (entre 4 y 5) dichas capacitaciones.	Instrumentos de evaluación	Se realizan las capacitaciones	Sí	-	PROCESO

			(Diagnósticos de recursos/necesidades comunales realizados / Diagnósticos comunales planificados) * 10	Al octavo mes del programa se encuentran elaborados los diagnósticos de recursos/necesidades comunales.	(10*10/100)= **100%** **Se logra meta.**	Documento elaborado y aprobado por Equipo Seremia	Contrataciones se llevan a cabo según los planes de ejecución	Sí	-	PROCESO
			(N° de sujetos que se les aplica el diagnóstico de necesidades de reinserción en el área familiar, social, laboral y jurídico / N° usuarios) * 100	Hasta el mes 16 se aplica el diagnóstico de levantamiento de necesidades de reinserción al menos al 80% de la población beneficiaria, en un periodo máximo de 2 meses desde su ingreso.	(263*100/403) = **65%** diagnósticos hechos **No se logra la meta** de tener diagnósticos del 80% en 2 meses desde el ingreso. Solo para 65% de los casos.	Sistema de Registro Computacional	Gendarmería de Chile envía nómina de posibles beneficiarios y estos muestran interés en participar del programa	Sí	Se sugiere diversificar las fuentes de información. En particular, es necesario que la verificación de estos indicadores también pueda realizarse desde las fichas individuales de cada caso. Esto pues, de lo contrario, se toma como única fuente verificable lo que los profesionales registren	PROCESO
			(N ° de sujetos que cuentan con su plan de reinserción en el área familiar, social, laboral y jurídico a los dos meses de ingreso / N° de sujetos que en su diagnóstico presentan la necesidad de reinserción familiar, social, laboral y jurídico) * 100	Hasta el mes 18 del programa se encuentra elaborado el Plan de reinserción de la población beneficiaria, en un período máximo de 2 meses desde el ingreso.	(132*100/403)= **33%** **No se logra la meta** de tener planes en 2 meses desde el ingreso. Solo para 33% de los casos.	Sistema de Registro Computacional	La población presenta requerimientos en esos ámbitos	Sí		PROCESO

			(N° de sujetos que completan su Plan de reinserción ejecutado / N° de sujetos que tienen Plan de reinserción) * 100	Durante los 24 meses del programa se ha ejecutado el Plan de reinserción en al menos 80% de los sujetos que presenten necesidades	**Ámbito familiar: 66%** (92 de 139 usuarios que requerían plan de intervención) **Ámbito Social:67%** (146 de 219 usuarios) **Ámbito Laboral: 73%** (146 de 233 usuarios) **Ámbito Jurídico:71%** (150 de 211 usuarios) **No se logra meta** de que al menos 80% de usuarios tengan sus planes ejecutadas	Sistema de Registro Computacional	El Municipio cuenta con oferta interventiva de acuerdo a las necesidades	Sí	en la plataforma, sin otro mayor respaldo.	RESULTADO
			(N° de sujetos capacitados / N° de sujetos que presentan necesidades de capacitación, según lo indique su Plan de reinserción) * 100	Durante los dos años del programa se ha capacitado al 60% de los usuarios que lo requieren según levantamiento de necesidades laborales	(78/132)*100=**59%** **No se logra meta** de 60% capacitado de los que lo requerían.	Sistema de Registro Computacional	El Municipio cuenta con oferta interventiva de acuerdo a las necesidades	Sí		RESULTADO
			(N° de sujetos colocados laboralmente / N° de sujetos que requieren colocación laboral según lo indique su Plan de reinserción) * 100	Durante los 24 meses del programa se ha colocado laboralmente al 30% de los usuarios que lo requieren según levantamiento de necesidades laborales	(110/166)*100=**66 %** **Se cumple con meta** de colocación laboral de al menos 30% de usuarios que lo requieran	Sistema de Registro Computacional	El Municipio cuenta con oferta interventiva de acuerdo a las necesidades	Sí		RESULTADO
			(N° de grupos de referencia o personas significativas de usuarios de primeria línea contactados / N°	Hasta el mes 16 del programa se ha tomado contacto con el grupo de referencia o las personas	(113*139/100) = **81%** usuarios con necesidad en ámbito familiar que tienen al menos un grupo de referencia contactado.	Sistema de Registro Computacional	Las familias muestran motivación y adherencia al programa	Sí		RESULTADO

			de beneficiarios de primer línea que presentan la necesidad en su plan de reinserción familiar) * 100	significativas del 80% de los usuarios de primera línea que presenten necesidades familiares	**Se cumple meta** de que sean al menos el 80%. Destaca que, en promedio, cada usuario con necesidad en reinserción en ámbito familiar cuenta con 1,6 personas significativas contactadas.					
			(N° de sujetos que evaluan satisfactoriamente la intervención / N° de sujetos intervenidos)* 100	Al finalizar el proceso de intervención, al menos el 60% evalúa positivamente la intervención.	(73*100/82)= **89%** **Se cumple meta** de que sea más del 60%.	Instrumentos de evaluación	Los sujetos finalizan egresan del programa	Sí	Es necesario aclarar que se acordó con la contraparte no encuestar a todos los sujetos intervenidos, por lo cual el N varía en relación al total de intervenidos por el programa.	PROCESO

Evaluación de procesos Componente III: Difusión y Sensibilización

En la presente sección, se informan los procesos vinculados a la implementación de la estrategia comunicacional de difusión y sensibilización del programa VAE. Como se señala en el apartado de evaluación de diseño, este componente se subdivide realmente en dos tipos de componentes: Estrategia comunicacional de difusión y Sensibilización.

Asimismo, estos 2 componentes fueron implementados por tres instituciones externas licitadas: Con respecto al componente de estrategia comunicacional de difusión, éste se lleva a cabo por KOMUNICA Producciones Ltda, mientras los seminarios los lleva a cabo el Centro de Estudios en Seguridad Ciudadana del instituto de asuntos públicos de la Universidad de Chile (CESC); y para el componente de sensibilización en reinserción social en la comunidad, el trabajo lo lleva a cabo Quinta Capacitación SPA.

Componente Estrategia comunicacional de difusión.

Difusión: Diseño de una estrategia comunicacional de difusión

El diseño del plan de difusión del componente de Estrategia Comunicacional de Difusión se elaboró en febrero del 2018, lo cual implica un logro de la meta establecida por la Matriz del Programa. En concreto, se esperaba que el Diseño de este plan comunicacional estuviera listo y aprobado por la coordinación regional del Programa al séptimo mes de ejecución.

No obstante, como ya fue señalado anteriormente en el presente informe, este plan cuenta con limitaciones relevantes a destacar, que surgen debido a problemas del diseño del Programa VAE.

En concreto, el componente de difusión se vio imposibilitado a llevar a cabo un plan comunicacional más elaborado y eficiente, debido a que el programa en sus inicios dividió los roles de difusión externa del programa que lo llevaran internamente desde el Ministerio, y no la empresa contratada externamente. Esto impidió a que, por bases, la empresa Komunica no pudiera difundir de manera externa el Program a medios de comunicación, y que solo elaborara materiales a ser entregados y posteriormente difundidos por el depto. de comunicaciones del MINJU, lo cual en la práctica entrampó la posibilidad concreta de que el Programa pudiera verse difundido y más conocido masivamente.

Difusión: Ejecución estrategia comunicacional de difusión

Este componente debía elaborar material de difusión para redes sociales, notas informativas, videos promocionales -al menos 1-, mini cápsulas promocionales para redes sociales, imágenes fotográficas de las 10 comunas participantes, redacción de boletines y

redacción de díptico. En total, se espera que mensualmente, sean **al menos 8 materiales** diferentes entregados por el equipo de KOMUNICA. No obstante, como ya se señaló antes, estos materiales debían ser elaborados, no así necesariamente diseñados ni publicados directamente por la empresa contratada, pues debían ser revisados y posteriormente impresos por una tercera empresa externa a ser contratada por el Ministerio. Considerando lo anterior, el proceso de producción de dichos elementos se vio obstaculizado en reiteradas ocasiones.

Durante el proceso del Programa, y como se fue mostrando en los informes trimestrales, la coordinación de este componente presentaba dificultades para poder cumplir con las metas establecidas por diseño, dadas las limitaciones recién descritas. Por lo demás, se repitió el problema de la falta de actualización de la plataforma por parte de la coordinación regional, lo cual también impedía al componente de evaluación de contar con toda la información y registro de los productos difundidos y publicados de difusión. A pesar de esto, al final del Programa, es posible dar cuenta del logro casi total de la entrega de todos los productos por parte del componente.

Como se ilustra en la tabla a continuación, al principio de la ejecución del componente se mostraron mayores complicaciones para cumplir con los 8 productos solicitados desde las bases, aunque se fue progresivamente mejorando en esta práctica. Al final del Programa, considerando la información actual que se tiene del componente, se entregaron 121 productos en total, lo que corresponde **al 89%** de los productos esperados por la contraparte[42].

Tabla 54: Productos entregados y esperados al mes componente Difusión Programa VAE

Año	Mes	n° productos entregados	n° productos esperados	% de productos entregados de los esperados
2018	Enero	2	8	25%
	Marzo	4	8	50%
	Abril	8	8	100%
	Mayo	9	8	113%

[42]No obstante, es posible que esta baja de cumplimiento se deba a que aún no se registran la entrega de productos desde abril, mayo, y junio del 2019,debido a los problemas administrativos de contrato que ocurrieron en el programa en dichas fechas.

	Junio	7	8	88%
	Julio	10	8	125%
	Agosto	7	8	88%
	Septiembre	9	8	113%
	Octubre	7	8	88%
	Noviembre	7	8	88%
	Diciembre	10	8	125%
2019	Enero	10	8	125%
	Febrero	10	8	125%
	Marzo	8	8	100%
	Abril	3	8	38%
	Mayo	6	8	75%
	Junio[43]	4	8	50%
Total general		**121**	136	89%

Fuente: Elaboración propia a partir de planilla de registro Coordinación Regional

Elaboración del material de difusión.

A partir de la información subida en la plataforma, se diseñó y aprobó el material de difusión para el componente de Estrategia Comunicacional de Difusión. No obstante, dicho material presentó diversos obstáculos para poder ser impreso, lo cual corresponde a otra falencia del diseño del Programa. En concreto, en la matriz, se espera que este material esté impreso para considerarlo como finalizado; no obstante, en las bases de la licitación y contrato con la empresa de KOMUNICA, se establece que la impresión no le corresponde a dicha institución. Por ende, el desfase de diseño y contrato corresponde a un problema. Como meta, se esperaba que para el séptimo mes de ejecución se encontrara diseñado el material de difusión, lo cual **no se logró.**

Componente Sensibilización

Seminarios: Organización y producción de seminarios/ferias nacionales e internacionales sobre reinserción.

A lo largo del Programa, se llevaron a cabo 3 seminarios organizados por la institución licitada para este componente, esto es, del CESC. El último fue realizado el 10 de abril del 2019. Esto corresponde al **100%** de los seminarios planificados para el programa, por lo cual, es un componente que cumplió su meta establecida desde el diseño.

[43] Cabe señalar que el componente se encuentra actualmente elaborando el último producto, lo cual sería entregado levemente después de este informe, por lo cual no se logra a contemplar como logrado.

En cuanto a su gestión, se destaca por parte de la coordinación del Programa y los coordinadores de este componente que fueron actividades de fácil realización y de buen impacto. No obstante, desde el componente de evaluación, se cuestiona el hecho de que, a pesar de ser considerada una instancia sensibilizadora de un público distinto al abordado por el programa, no se le otorgó la relevancia que pudo haber logrado a nivel de sensibilización concreta. Por ejemplo, se pudo haber también evaluado en este ámbito si hubo un cambio en la percepción del público en la sensibilización o importancia de la reinserción.

Esto podría ser considerado, en caso de querer realizar nuevamente este tipo de seminarios enfocados en el Programa VAE.

Actividades de Sensibilización en Reinserción Social en la Comunidad: Ejecución de un Plan de sensibilización a la comunidad y otros actores relevantes.

Este componente fue llevado a cabo por Quinta Capacitación SPA. Dicha institución comenzó a participar del Programa VAE en Julio del 2018, buscando cumplir con lo solicitado por las bases de su contrato. De acuerdo con lo señalado en el informe final de este componente (Quinta Capacitación, 2019), la metodología utilizada para llevar a cabo los talleres correspondió a una de carácter participativa, buscando facilitar un clima de diálogo, reflexión y co-construcción de conocimiento significativo respecto a la temática, para los actores presentes, la propuesta buscó:

- Propiciar que la comunidad compartiera sus percepciones y temores ante las personas que han cumplido condenas en privación de libertad o en el medio libre.
- Facilitar que los participantes exploraran recursos personales y comunitarios que favorezcan la reinserción social y que trabajaran aquellos factores que pueden dificultar este proceso.

En concreto, el contenido de los talleres abordó las siguientes temáticas:

- Concepto de reinserción social.
- Rol de la sociedad en la exclusión y problemas psicosociales asociados.
- Estigmatización y prejuicios presentes en la sociedad y comunidades en torno a procesos de reinserción social.
- Aproximación a lo vivencial, a través de difusión de video testimonial de personas que han logrado reinsertarse.
- Construcción de una nueva identidad social.
- Derechos y deberes de la comunidad y los beneficiarios; un nuevo contrato social.
- Los recursos personales, comunitarios y sociales para construir una comunidad inclusiva.

- Identificación de actores relevantes y organizaciones informales locales, que podrían aportan al proceso de reinserción.
- Oferta programática del municipio y programas de reinserción social en ejecución en el municipio.
- Difusión a la comunidad del programa "Volver aEmpezar", mediante una breve descripción.

Al respecto, un elemento relevante sobre este componente era comprender qué se comprendería por sensibilización. Esto es relevante, dado que desde las bases no estaba claro qué se entendía o se esperaba de esto. En razón de lo anterior, una estrategia útil por parte de los ejecutores de estos talleres fue restringir el concepto de sensibilización a ámbitos de la emoción no sobre la comprensión, capacidad, o de informar en el tema de reinserción. En palabras de la coordinadora de este componente:

> "Un acierto también creo yo fue el tema de restringir o tener bien claro que nuestra intervención era "sensibilización" del tema de la inserción social, no era instalar capacidades, ni mucho menos (…) y entonces era más bien metodológicamente apostamos a apelar al a emocionalidad que genera un tipo de apertura, más que la cognitiva ¿sí?. Y... instalamos una metodología que fue principalmente una dinámica de quiebre hielo, de explicar primero... apelar digamos a los aspectos más cognitivos como explicar cuál era el tema que nos tenía ahí y finalmente la exposición de un vídeo de testimonio de alguien que se ha re-insertado socialmente, y eso resultó sumamente positivo pa' la gente porque en el fondo eh... es algo real que contrasta con todas estas noticias de que la delincuencia crece y crece o la creencia común quizás de que estas personas no cambian , qué se yo, entonces escuchar a alguien, vídeo digamos a distancia, en este caso, igual tuvo un efecto sumamente potente porque es la prueba de que se puede ¿no?, y a muchos los conmovió, entonces fue el elemento emocional muy relevante pa' poder generar algún tipo de apertura." (Entrevista, Coordinadora componente Sensibilización)

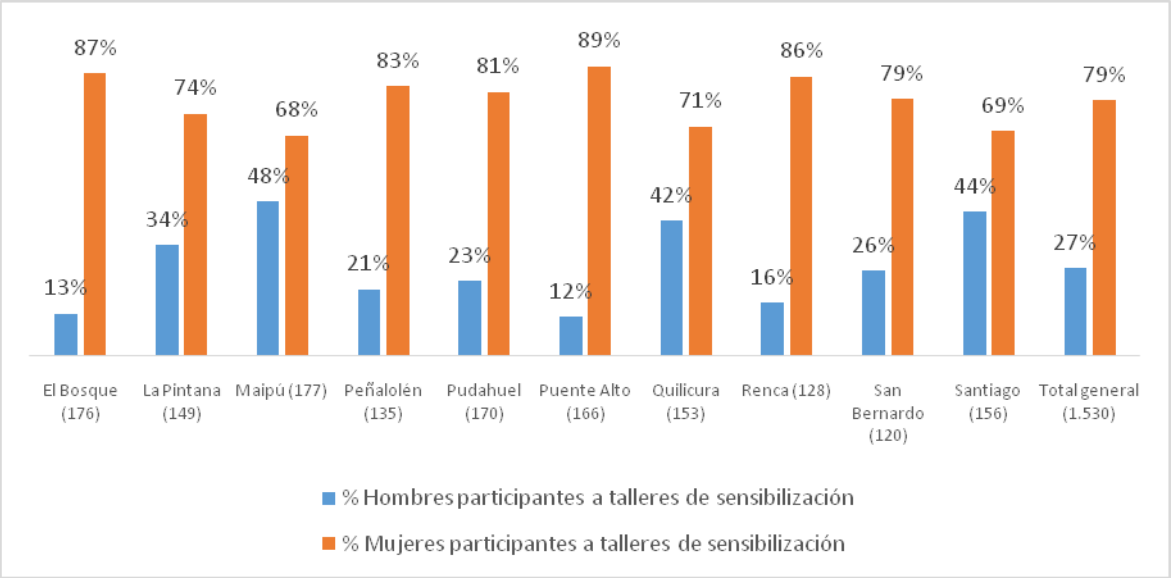
Como meta, el diseño del Programa contemplaba que, al término del programa, se hayan realizado todas las actividades de sensibilización en reinserción, esto es, a 12 talleres por comuna, con un mínimo de 10 personas por cada taller. Al respecto, se observa que esta meta fue lograda, e incluso superando lo mínimo esperado en cuanto a cantidad de participantes. Como se observa en las tablas y gráficas siguientes, se llevaron a cabo efectivamente 12 talleres en las 10 comunas, con 1.524 participantes en total, 1.203 (79%) mujeres y 327 (solo 27%) hombres, y de una edad promedio de 56 años. Asimismo, la media de asistencia a los talleres fue de 12 personas por taller, lo cual varía levemente según municipalidad en la cual se llevó a cabo.

Tabla 55: N° de talleres y participantes de talleres de sensibilización Programa VAE por comuna

Municipalidad	N° Talleres	N° de participantes Talleres Sensibilización	Promedio participantes	Promedio etario de participantes
El Bosque	12	176	15	67
La Pintana	12	149	12	54
Maipú	12	177	15	49
Peñalolén	12	135	11	60
Pudahuel	12	171	14	56
Puente Alto	12	166	14	56
Quilicura	12	153	13	55
Renca	12	126	11	59
San Bernardo	12	120	10	49
Santiago	12	151	13	59
Total general	**120**	**1524**	**12,7**	**56**

Fuente: Propia elaboración en base a Informe final (Quinta Capacitación, 2019)

Gráfico 11: Distribución (%) Hombres y Mujeres talleres Sensibilización



Fuente: Propia elaboración en base a Informe final (Quinta Capacitación, 2019)

A pesar de haber logrado la meta, le ejecución de este componente no estuvo exento de problemas. Al respecto, el tardío ingreso de esta institución al Programa- el 9 de julio del 2018- demuestra que comenzó de manera muy posterior a la mayoría de los componentes

a trabajar, e incluso 8 meses después de que Fundación Tierra Esperanza comenzara a trabajar en las municipalidades, por lo que fue un componente que comenzó con cierta desventaja temporal para lograr su meta.

Asimismo, como señalan los coordinadores del componente, el trabajo con los municipios contó con una alta heterogeneidad de respuestas y apoyo para realizar los talleres, lo cual impactó en la posibilidad del avance en éstos. En algunos casos, como en Pudahuel, destacaron una buena recepción para llevar a cabo el trabajo, no obstante, hubo otros casos en los que la burocracia o el poco interés por parte de los municipios involucrados generó una desaceleración del proceso de talleres (Quinta Capacitación, 2019).

Esto se vislumbró en el monitoreo de la ejecución de este componente del Programa. En el último informe trimestral del Programa elaborado por el equipo de evaluación (mayo 2019), se pudo dar cuenta que, hasta esa fecha, solo se llevaban realizados 32 de las 120 actividades de sensibilización en reinserción esperadas, y en menos de la mitad de las comunas del programa, lo que correspondía a un porcentaje muy bajo de actividades de sensibilización planificadas para el programa.

Al respecto, la coordinación señala en su informe que tuvieron que adecuar sus estrategias para intervenir de manera más directa con las organizaciones locales, algo que aportó en la efectividad de la meta, aunque también generó ciertas tensiones en algunos gobiernos locales. Lo anterior, en palabras de los actores vinculados, es una problemática a reconocer siempre cuando se trabaja en estos ámbitos de organizaciones locales, añadiendo por lo demás, de manera crítica, que esto ocurre negativamente cuando en los municipios "*pudieran tener un sentimiento o idea de propiedad sobre la comunidad*" (Quinta Capacitación, 2019, pág. 33). Este elemento fue más profundizado en la entrevista realizada a la coordinadora del componente.

> "Mi hipótesis es que predomina el tema del temor, la aprehensión a una intervención político partidista, entonces los catastros casi son secretos de Estado en los municipios y eso implicó un tiro y afloja por mucho rato con hartos municipios hasta que entregaron algunos sus calendarios y organizaciones priorizadas u otros simplemente nos entregaron los catastros para que nosotros pudiéramos contactar directamente a las organizaciones sin mayor filtro de ellos, digamos." (Entrevista, coordinadora componente de sensibilización)

A pesar de lo anterior, cabe relevar el cierre reflexivo y positivo de los coordinadores, con respecto a poder instalar la temática de reinserción en un nivel de comunidad local. Al respecto, en su informe señalan que, desde una mirada técnica, sí existen recursos en las comunidades para fortalecer la reinserción social (Quinta Capacitación, 2019).

Como último punto a revisar con respecto al proceso de ejecución de este componente, se establece que, a nivel de presupuestos, de un total presupuestado para los talleres de sensibilización fue de $25.989.000.

De acuerdo a lo informado por la contraparte técnica al final del Programa[44], lo gastado hasta la fecha para este componente es de$14.294.280, de. Esto corresponde a un 55% de lo presupuestado para todo el componente III, y corresponde a un 72% del pago para el componente específico de los talleres de sensibilización. Esta información se da a conocer debido a que la matriz quedó establecida de esta manera, algo señalado anteriormente en la evaluación del diseño como un error.

Considerado lo presentado, la tabla siguiente sintetiza lo expuesto en la Matriz de Marco Lógico del tercer componente, mostrando el logro de los indicadores y metas de este, así como el detalle de los medios de verificación, y algunas observaciones a los indicadores en caso de corresponder.

[44] Cabe señalar que, a la fecha de entrega de este informe final, los últimos gastos realizados por parte de la coordinación regional son desde marzo 2019. Esto pues, hubo una demora en la tramitación de la toma de razón de la Contraloría del Gobierno Regional para que se aceptara el aplazamiento del Programa de 24 a 27 meses, lo que impidió poder ejecutar gastos del Programa en meses posteriores a marzo 2019.

MML Componente 3: Difusión y Sensibilización

COMPONENTE	SUBCOMPONENTE	ACTIVIDAD	INDICADORES	META	RESULTADO INDICADOR	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS	EXISTE MEDIO DE VERIFICACIÓN	PROBLEMA IDENTIFICADO CON INDICADOR	INDICADOR DE PROCESO O RESULTADO
3. Difusión y Sensibilización.	3.1 Plan Comunicacional de difusión y sensibilización a la comunidad y otros actores relevantes	3.1.1 DIFUSION: Diseño de una estrategia comunicacional de difusión	Diseño del plan de difusión.	Al séptimo mes de ejecución se encuentra diseñado el plan de difusión.	**Se logra meta**	Documento tipo propuesta técnica o planificación aprobado por Equipo Coordinador Regional	La contratación de la empresa externa se realizó en los tiempos planificados	Sí	-	PROCESO
		3.1.2 DIFUSION: Ejecución estrategia comunicacional de difusión	Planificación y propuesta técnica de ejecutor.	A lo largo de la ejecución se han elaborado: Frases para redes sociales, notas informativas. Al menos un video promocional, minicapsulas prmocionales para redes sociales. Imágenes fotográficas en las 10 comunas participantes, redacción de boletines y redacción de díptico.	Se entregó el **89%** de los productos esperados. **No se logra la meta,** considerando que esto requería de 8 productos mensuales desde enero 2018.	Correos electrónico de entrega de programación semanal, imágenes, notas informativas.	La campaña se ejecuta de acuerdo a lo planificado	Sí	-	PROCESO

		3.1.3 DIFUSION: Elaboración del material de difusión	Diseño de material de difusión	Al septimo mes de ejecución se encuentra diseñado el material de difusión.	Material de difusión entregado y aprobado **No se logra meta.**	Diseño aprobado y productos de difusión impresos.	El material se elabora de acuerdo a las necesidades y lo planificado	Sí	-	PROCESO
		3.1.4 SEMINARIOS: Organización y producción de seminarios/ferias nacionales e internacionales sobre reinserción.	(N° de seminarios-ferias realizadas / N° de seminarios-ferias planificados) * 100	Al término del programa se han realizado todas los seminarios/ferias planificados	(3/3)*100= **100%** **Sí se logra meta.**	Registros fotográficos, ejecución presupuestaria.	Las instituciones muestran interés y disponibilidad a participar	Sí		PROCESO
		3.1.5 ACTIVIDADES DE SENSIBILIZACION EN REINSERCION SOCIAL EN LA COMUNIDAD: Ejecución de un Plan de sensibilización a la comunidad y otros actores relevantes.	(N° de actividades de sensibilización en reinserción realizadas / N° deactividades de sensibilización en reinserción planificadas) * 100	Durante los dos años del programa se han realizado el 100% de actividades de sensibilización en reinserción planificadas	120/120*100= **100%** 1.530 participantes **Sí se logra meta.**	Cotejo entre plan General y actividades	Plan General diseñado	Sí, informe final del componente	-	PROCESO
			$ 25.989.000	$ 25.989.000	$14.294.280 a la fecha. -**55%** del total de difusión ($25.989.000)	Registro contable	Contrataciones se llevan a cabo según los planes de ejecución	No	-	PROCESO

Evaluación de procesos Componente IV: Evaluación

En la presente sección, se informa lo logrado y cumplido en relación al componente de Evaluación. Este componente es gestionado por el Centro de Estudios Justicia y Sociedad, ex Programa de Estudios Sociales del Delito (PESDUC).

Capacitación a Equipos Comunales y Equipo coordinador regional en registro de información

El componente de evaluación tuvo el rol de implementar un sistema de registro para hacer seguimiento y monitoreo al programa. En concreto, se contrató un software llamado FileMaker, aplicación multiplataforma de base de datos relacional que funciona tanto para Mac como para Windows, que permitía ir almacenando todos los datos solicitados desde las bases técnicas del Programa, lo cual servía como insumo principal para el reporte de avances.

La plataforma de *FileMaker*, se encontró accesible para las duplas y coordinadores las 24 horas de día, durante toda la semana, a través del server ***triple8***. El link para acceder a esta plataforma de registro y monitoreo es el siguiente:https://fms4439.triple8.net/fmi/webd/Seguimiento%20Programa%20Volver%20a%20Empezar.

La utilización de esta plataforma virtual permitió evitar el uso de otros procesos de entrega de información más engorrosos, tales como el email o en papel, formatos que pueden ser inexactos y variados. De este modo, también se pudo reducir los costos y errores de la transacción mensual de información del programa, generando una plataforma preestablecida.

Por lo demás, ambas plataformas, tanto FileMaker como Triple8, cuentan con una estricta política de seguridad de datos, que aseguró el respeto de la confidencialidad e intimidad de los datos que se ingresan en las bases de datos. Ambas empresas contratadas -Triple8 y FileMaker-, tienen políticas que aseguran respetar la intimidad y confidencialidad de los datos que se almacenan en su servidor. Su política es que toda la información guardada en el sistema se restringe al uso específico del programa, y no será utilizado para otros fines ajenos a su contrato. Asimismo, de manera adicional, el equipo de evaluación le otorgó a cada dupla municipal y a los usuarios de la coordinación regional una contraseña que podían modificar, para que solo ellos/as pudieran tener acceso a los datos subidos. En el caso de las duplas, los datos de los beneficiarios solo podían ser vistos por las duplas de cada comuna, los coordinadores del programa, y los evaluadores. Mientras que la información ingresada por los coordinadores regionales solo podía ser vista por los coordinadores y los evaluadores.

La estructura de la plataforma para subir los datos fue diseñada por un ingeniero civil informático contratado por el equipo consultor, quien elaboró dos tipos de diseño, según el perfil de los usuarios y la información a subir para cada caso: una estaba orientada al monitoreo de las personas atendidas, a ser utilizada por las duplas comunales, y otra enfocada al monitoreo del Programa mismo a ser utilizada por los coordinadores regionales del Programa VAE, instalados en la Subsecretaría de Justicia. Cabe señalar que este software fue adaptado y mejorado a través de un proceso de co-construcción, brindándole la opción a las duplas y coordinadores regionales que pudieran dar su feedback de cómo hacer más simple la plataforma para su uso diario durante la capacitación misma.

A continuación, se describen ambos tipos de plataformas y las capacitaciones realizadas para su uso:

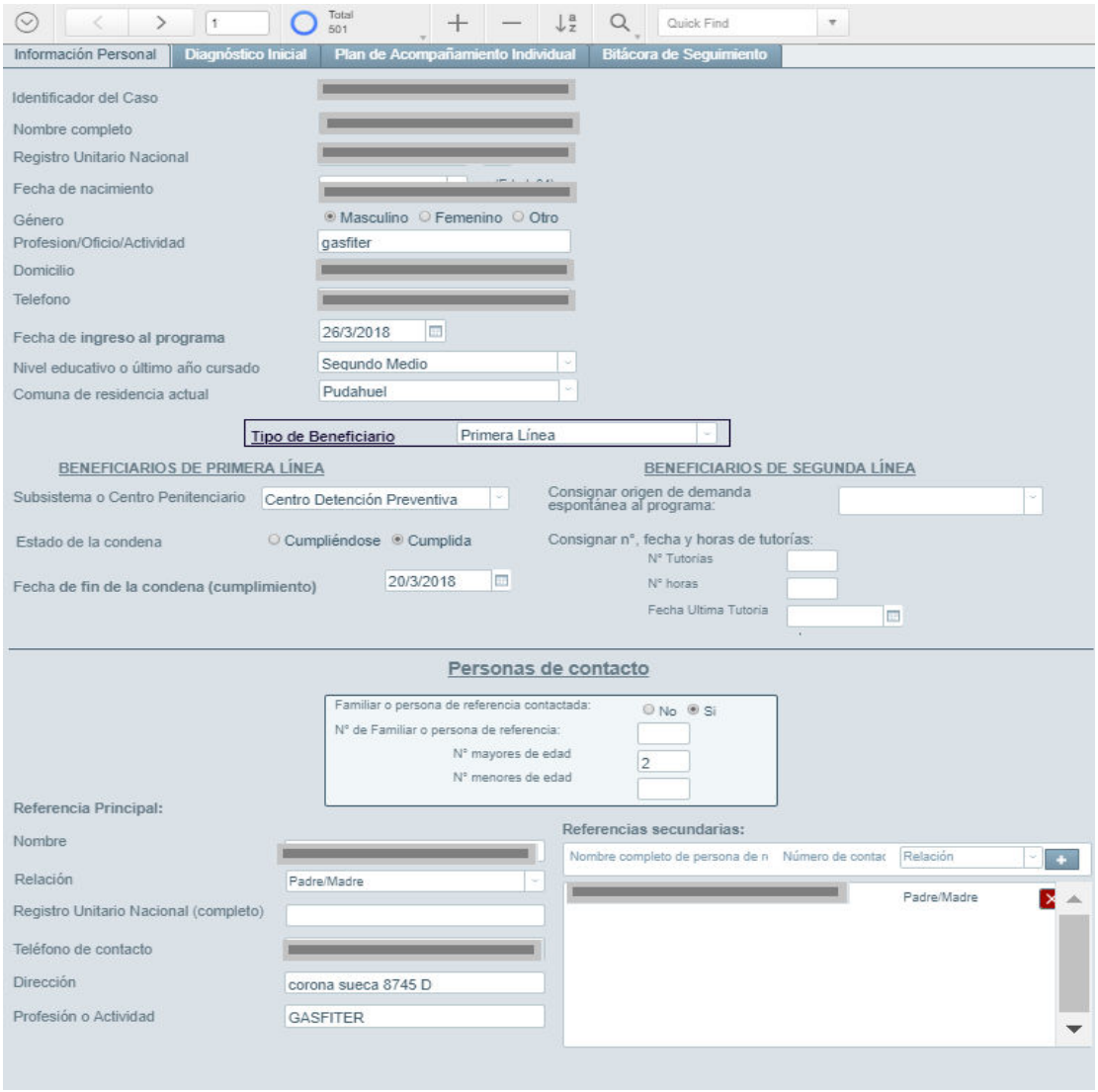
Capacitación en el Sistema de registro para el monitoreo de personas atendidas: FileMaker para Duplas

Para ingresar a la plataforma, las duplas poseían acceso al siguiente link: https://fms4439.triple8.net/fmi/webd. Una vez adentro, las duplas deben anotar el Usuario que es el nombre de la comuna en la cual trabajan, e ingresar la contraseña, que inicialmente, fue definida por el equipo consultor como "dupla" y el nombre de la comuna. A modo de ejemplo, el usuario de la dupla de Puente Alto era "Puente Alto" y su contraseña era "duplapuentealto". Por aspectos de confidencialidad, se configuró para que posteriormente, las duplas definan sus propias contraseñas la primera vez que ingresen a la cuenta. Cabe señalar que las duplas solo pueden ver y modificar las bases de datos de FileMaker de sus comunas.

La plataforma para las duplas fue diseñada con 5 ventanillas. La primera corresponde a la información de ingreso del usuario, tanto de primera como de segunda línea, mostrando el listado general de los casos que han atendido en la comuna, presentando información general de los beneficiarios tales como el RUT; Nombre; Comuna; Fecha ingreso; Y si está reinsertado o no (en este caso, si finalice con los planes de reinserción que le diagnosticaron).

El diagrama a continuación presenta cómo se diseñó la plataforma para las duplas:

Buscador de Casos
Filtro por fecha de ingreso:
Fecha de ingreso
+ Agregar Nuevo Caso
Rut
Nombre Completo
Tipo Beneficiario
Comuna
Ingr. Ficha
Ingr. programa
Estado
Primera Línea Pudahuel 5/4/2018 26/3/2018 Egresado
Primera Línea Santiago 5/4/2018 21/3/2018 Egresado
Primera Línea Puente Alto 5/4/2018 28/3/2018 Egresado
Segunda Línea El Bosque 9/4/2018 22/3/2018 Ingresado
Primera Línea Maipú 10/4/2018 9/4/2018 Egresado
Primera Línea Peñalolén 10/4/2018 22/3/2018 Egresado
Primera Línea Maipú 16/4/2018 16/4/2018 Egresado


Información Personal
Diagnóstico Inicial
Plan de Acompañamiento Individual
Bitácora de Seguimiento
Identificador del Caso
Nombre completo
Registro Unitario Nacional
Fecha de nacimiento
Género
Masculino Femenino Otro
Profesion/Oficio/Actividad
gasfiter
Domicilio
Telefono
Fecha de ingreso al programa
26/3/2018
Nivel educativo o último año cursado
Segundo Medio
Comuna de residencia actual
Pudahuel
Tipo de Beneficiario
Primera Línea
BENEFICIARIOS DE PRIMERA LÍNEA
Subsistema o Centro Penitenciario
Centro Detención Preventiva
Estado de la condena
Cumpliéndose Cumplida
Fecha de fin de la condena (cumplimiento)
20/3/2018
BENEFICIARIOS DE SEGUNDA LÍNEA
Consignar origen de demanda espontánea al programa:
Consignar n°, fecha y horas de tutorías:
N° Tutorias
N° horas
Fecha Ultima Tutoria
Personas de contacto
Familiar o persona de referencia contactada:
No Si
N° de Familiar o persona de referencia:
N° mayores de edad
2
N° menores de edad
Referencia Principal:
Nombre
Relación
Padre/Madre
Registro Unitario Nacional (completo)
Teléfono de contacto
Dirección
corona sueca 8745 D
Profesión o Actividad
GASFITER
Referencias secundarias:
Nombre completo de persona de n
Número de contac
Relación
Padre/Madre

A su vez, para asegurar el registro de la información, se llevó a cabo una jornada de capacitación teórica-práctica de la una plataforma online, para instalar en las duplas de los diez municipios y coordinadores regionales las competencias para el registro continuo de información dentro del primer mes de ejecución del programa. En dichas capacitaciones se presentó la plataforma con ejemplos prácticos, se discutió del uso de la plataforma para la evaluación del Programa, y se transmitió la política de seguridad de los datos.

La capacitación a las duplas se realizó de manera presencial el miércoles **4 de abril, de 09:30 a 12:00**, en el **Centro de Extensión de la Universidad Católica**, ubicado en la Avenida Libertador Bernardo O'Higgins 390, Santiago, Región Metropolitana. El listado de asistentes a dicha jornada se encuentra en el Anexo, y en la sección de evaluación de procesos se da cuenta en mayor detalle del total de capacitados/as. El programa de dicha capacitación contó con la siguiente estructura:

Tabla 56: Programa Capacitación Filemaker Duplas VAE

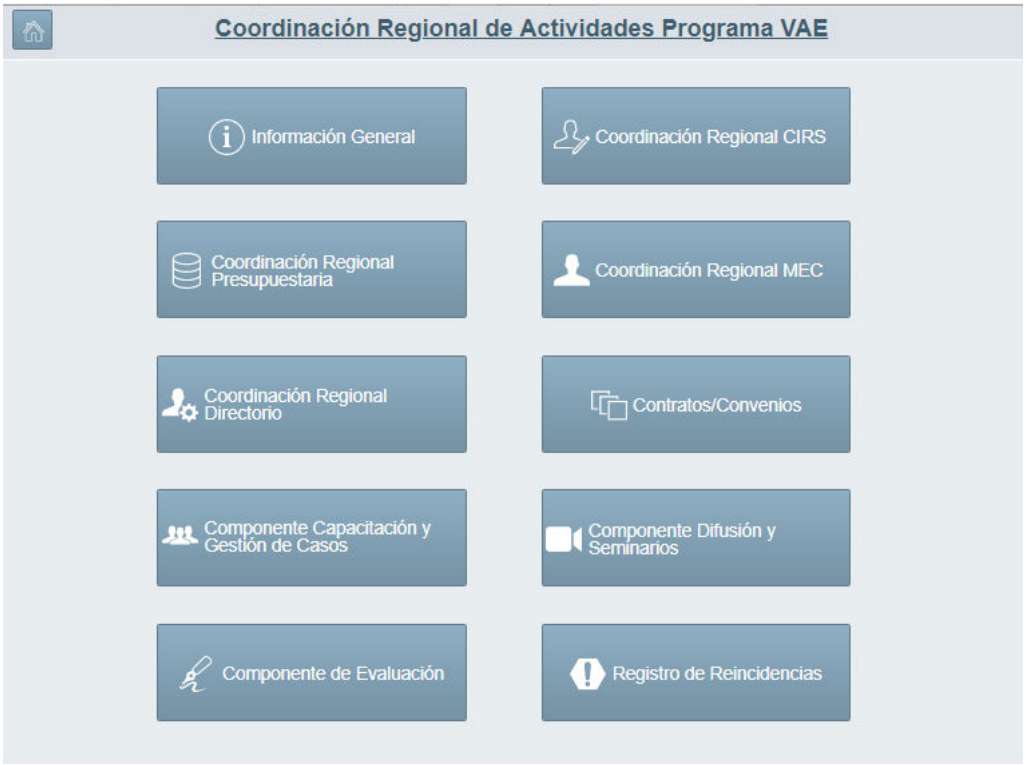
Hora	Módulo	Lugar
09:30 – 10:00	La evaluación de proyectos sociales	Centro de Extensión de la Universidad Católica, sala 9
10:00 – 10:30	La evaluación del Programa Volver a Empezar	Centro de Extensión de la Universidad Católica, sala 9
Café		
11:00 – 12:00	Funcionamiento de la plataforma de seguimiento y evaluación del Programa Volver a Empezar	Centro de Extensión de la Universidad Católica, sala 9

Fuente: Elaboración propia

Capacitación del sistema de registro para el monitoreo del Programa: FileMaker para Coordinadores Regionales del Programa VAE

Por otro lado, se elaboró una segunda estructura de la plataforma para que los coordinadores regionales del Programa fueran informando los avances del Programa en componentes como la coordinación intersectorial, las capacitaciones y gestión de casos, la difusión y sensibilización, y la misma Evaluación del Programa.

El diagrama a continuación presenta cómo se diseñó la plataforma para los/las Coordinadores Regionales:



La jornada de capacitación a los coordinadores regionales se llevó a cabo el el día Lunes 28 de mayo 2018, en el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Dicha capacitación contó con una metodología más práctica, de presentación de la plataforma de manera proyectada, discutiendo su formato y recibiendo comentarios para su modificación y mejora.

Por último, a fin de poder consultar de manera permanente la forma de registro de información, se elaboró también un video YouTube para que las duplas comunales pudieran revisar en caso de tener ciertas dudas. Asimismo, se mantuvo un fluido contacto entre las duplas y el equipo consultor para responder a dudas y recibir recomendaciones de mejora de la plataforma, para facilitar el uso del sistema. El video se puede consultar en el siguiente enlace: https://youtu.be/R2l39ZGLg3o

Considerando ambos elementos, destaca que el componente de evaluación logró la meta estipulada para este subcomponente, la cual esperaba que, al séptimo mes del programa, se encontrara diseñado el sistema de registro.

Evaluación de proceso

Durante todo el periodo de ejecución del programa VAE, el equipo llevó a cabo un seguimiento de los avances a través de informes trimestrales. Con respecto a los informes de reporte de gestión trimestral que dan cuenta de la evaluación de proceso del programa,

cabe destacar que el equipo ejecutor de la evaluación cumplió con la entrega de 6 de los 6 informes trimestrales planificados[45]. Como meta, se esperaba que se enviaran todos los informes trimestrales planificados, algo que **fue logrado.**

Evaluación de Resultado

De acuerdo con el diseño de la matriz de marco lógico, se espera que el componente de evaluación realice una Evaluación de Resultados al final Del Programa. Este elemento **aún no es posible de evaluar si se logra o no**, debido a que depende de la aprobación del informe entregado.

La siguiente tabla es una síntesis de los informes realizados y ya entregados por el componente de evaluación a lo largo del programa, que han sido establecidos como productos de acuerdo al diseño.

Tabla 57: Informes entregados por componente evaluación

Informes	Entregado/no entregado	Fecha de Entrega
Informe de la formulación del diseño del sistema de monitoreo y evaluación del Programa que explicite la planificación estratégica de las actividades implicadas	Entregado	9 de abril de 2018
Informe de la formulación de un plan de capacitación y transferencia de capacidades a los equipos comunales y coordinadores regionales del sistema de monitoreo y evaluación del Programa que explicite la planificación estratégica de las actividades de capacitación	Entregado	9 de abril de 2018
Informe de la implementación del Plan de Capacitación (incluidos los módulos de capacitación implementados	Entregado	18 de abril de 2018
16 informes mensuales de actividades del componente de evaluación.	Entregados	Todos los meses
6 informes trimestrales de actividades.	Entregados	De manera trimestral
Pre-informe de resultados	Entregado	4 de junio 2019
Informe de cumplimiento de objetivos del Programa	Entregado	17 de junio 2019
Informe de Evaluación Final	A ser entregado	27 de junio 2019

Fuente: Elaboración propia

[45] Hubo modificación de contrato, lo que afectó en la cantidad de productos a entregar. Antes se esperaban 5 informes trimestrales, a partir del mes de marzo, son 6.

Ejecución presupuestaria del componente de evaluación.

De un total presupuestado de $50.000.000 para la implementación del equipo de coordinación regional, al final del Programa, se registra un gasto para este componente de $26.494.700[46], lo que corresponde a un **53%** de lo presupuestado. [47]

Este elemento representa uno de los elementos más criticables con respecto a la gestión y coordinación del Programa. Mencionado anteriormente en la evaluación de diseño y con respecto a los procesos de pago vinculados a los otros componentes, la existencia de múltiples instituciones que cumplen un rol en las tramitaciones administrativas y financieras del Programa (GORE, SEREMI y Subsecretaría), generó un constante atraso en los pagos para muchos componentes. Asimismo, la demora de la aprobación por parte del GORE para la extensión del contrato generó que incluso, no se pudieran realizar pagos desde marzo 2019 hasta la fecha de hoy (17 junio 2019)[48]. Este último punto es grave, dado que implica el no pago, de sueldos de personas trabajando en el Programa de las coordinadoras regionales del Programa, así como el no traspaso de los fondos a las instituciones contratadas de manera externa, por más de 3 meses de trabajo.

Considerado todo lo presentado de este componente, la tabla siguiente sintetiza lo expuesto en la Matriz de Marco Lógico del último componente del Programa, mostrando el logro de los indicadores y metas, así como el detalle de los medios de verificación, y algunas observaciones a los indicadores en caso de corresponder. Lo anterior, sin perjuicio de que, a juicio del equipo consultor, es a lo menos cuestionable el hecho de que el mismo equipo de evaluación sea quien evalúe su proceso de trabajo.

[46] En este punto, existe una importante diferencia sobre cuánto tiene ingresado el Centro de Estudios Justicia y Sociedad de acuerdo con los ingresos oficiales y lo que tiene la coordinación regional registrado, lo cual está en proceso de aclararse durante este mes.

[47] Cabe señalar, no obstante, que en este caso existieron facturas entregadas con retraso por parte del equipo de evaluación. Las facturas pendientes desde noviembre de 2018 fueron entregadas en el mes de junio de 2019, por lo cual tampoco hubo forma de ejecutar presupuesto.

[48] Al respecto, la contraparte técnica aclara que la demora se produjo desde el GORE. Desde la coordinación se solicitó la ampliación en noviembre de 2018, comenzó a ser tramitada en febrero de 2019 por el GORE, en la subsecretaría de firmo en un día, pero se envió dos veces desde el GORE la resolución mal hecha a la CGR por lo cual fue rechazada.

MML Componente 4: Evaluación del Programa

COMPONENTE	SUBCOMPONENTE	ACTIVIDAD	INDICADORES	META	RESULTADO INDICADOR	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS	EXISTE MEDIO DE VERIFICACIÓN	PROBLEMA IDENTIFICADO CON INDICADOR	INDICADOR DE PROCESO O RESULTADO
4. Evaluación	4.1 Evaluación del Programa	4.1.1: Capacitación a Equipos Comunales y Equipo coordinador regional en registro de información	Implementación sistema de registro	Al séptimo mes del programa se encuentra diseñado el sistema de registro	**Sí se logra meta**	Sistema de registro operativo	La contratación de la empresa externa se realizó en los tiempos planificados	Sí	-	PROCESO
			(N° de profesionales capacitados / N° de profesionales planificados) * 100	Al séptimo mes del programa se encuentran capacitados en registro de información el 100% de profesionales del equipo regional y comunal	**Sí se logra meta** de capacitar a todos/as en el 7mo mes**.**	Actas de asistencia a jornadas de capacitación	La contratación de la empresa externa se realizó en los tiempos planificados	No	-	PROCESO
		4.1.2: Evaluación de proceso	(N° de informes de reporte de gestión trimestrales realizados / N° de reportes trimestrales de gestión	Durante la ejecución del programa se han realizado el 100% de los reportes	(6/6)*100= **100% Sí se logra meta**	Documento de Reporte Trimestral	Los informes se entregan según lo planificado	Sí	-	PROCESO

			planificados)*100	trimestrales de gestión						
		4.1.3: Evaluación de Resultado	Evaluación de Resultados realizada	Al mes 24 del programa se cuenta con el documento final de Evaluación de Resultados	No es posible de evaluar aun	Documento de Evaluación de Resultados	La contratación de la empresa externa se realizó en los tiempos planificados		-	PROCESO
		4.1.4 Ejecución presupuestaria componente de evaluación	50.000.000	50.000.000	**53**% ($26.494.700)	Contrato firmado	La contratación de la empresa externa se realizó en los tiempos planificados y se ajusto a los terminos de refencia y contrato suscritos	Sí, aunque con modificaciones	Si bien la información coincide con el presupuesto indicado en File Maker, se sugiere contar con distintos medios de verificación. En ese sentido, lo presupuestado en gastos profesionales no coincide con el total desprendido de los contratos individuales, ni tampoco con planilla Excel de	PROCESO

									registro de gastos entregado por coordinación regional	

Reflexiones de la gestión del Programa

En este apartado se ilustrarán las principales problemáticas que dificultaron la implementación del programa a partir de las opiniones y percepciones de los actores involucrados, a saber: contrapartes municipales y ministeriales, coordinadores del Programa, coordinadores de los componentes, duplas y funcionarios. Dentro de los principales elementos identificados, se identifican cuatro ámbitos esenciales de la gestión: el trabajo del equipo central, la coordinación de los diversos componentes, la coordinación con Gendarmería, y la coordinación e instalación del Programa en las municipalidades.

Equipo central y apoyo de la autoridad política

El funcionamiento del programa VAE, como se mencionó anteriormente, requería desde sus primeras etapas de la coordinación constante con distintas instituciones y servicios públicos, los que dependían principalmente de acuerdos logrados a través de diversas instancias formales creadas de manera ad hoc –reuniones, mesas de trabajo-. En vistas de que dicha coordinación no fuera compleja, y así evitar que el funcionamiento del programa se viera perjudicado, lo óptimo –a juicio de los actores entrevistados- era contar con el respaldo político de la Seremi, institución cuyo objetivo sería brindar los espacios suficientes para coordinar con otras instituciones públicas, facilitar la toma de decisiones y, por, sobre todo, asegurar el cumplimiento de los acuerdos políticos adoptados. El apoyo por parte de dicho actor hubiese sido importante para contar con mayores apoyos políticos para desarrollo del programa. Esto, dificultó en particular dos aspectos: el cumplimiento de las decisiones adoptadas y, por otro lado, las instancias de reunión, de ahí que instancias como las MEC o las reuniones de directorio fueran consideradas como un fracaso por los entrevistados.

Complementariamente, la carencia de apoyo político se vio reflejada en la falta de recursos económicos, así como en el respaldo para hacer cumplir los acuerdos, compromisos y calendarizaciones que emergían en las mesas de trabajo. Por otra parte, también existía carencia de recursos humanos, puesto que sólo se contaba con dos coordinadores encargados tanto de las relaciones con otras instituciones, como de prestar apoyo a las duplas. Esto último incidió en que los procesos y la bajada de información fuera más lenta, dejando a las duplas con una sensación de sentirse más abandonadas por las autoridades centrales, creando la necesidad de trabajar de manera autogestionada.

> "La coordinación, o sea yo creo que ese componente funcionó bien considerando todas las dificultades que implica porque de alguna manera el coordinador es un sujeto técnico que no tiene mayor maniobrabilidad en términos de la decisiones de otras instancias del intersector, ¿me entendí?, y la SEREMI en particular, claro por mandar un oficio que solicite se designe un representante, el coordinador no puede exigir el cumplimiento de eso ni que

haya estabilidad en ese representante, ni que ese representante asuma ciertos compromisos ni que mucho menos esos compromisos pues él los pueda hacer cumplir en esa institución, ¿cachai? Entonces, en ese sentido… o que se cumplan por la cantidad de reunión cuando el director, el intendente, te pueden cambiar la reunión, la agenda, diez mil veces y no tienes nada que hacer, ¿cachai?, entonces tiene una maniobrabilidad bien restringida, independientemente de eso, considerando esa maniobrabilidad yo creo que se lograron hartas cosas" (Entrevista, Contraparte ministerial programa VAE).

Coordinación de componentes

En términos generales el funcionamiento de los componentes del programa fue evaluado de manera positiva, especialmente en lo que refiere al cumplimiento de los objetivos propuestos. No obstante, existieron contingencias que perjudicaron el desarrollo de las labores de algunos componentes, especialmente en el caso de sensibilización de la comunidad y el de difusión, los que vieron dificultado o atrasados sus labores debido a causas exógenas.

Por un lado, el caso del componente de sensibilización se ve principalmente afectado por la demora en la tramitación de la licitación, por lo cual comenzó a operar más tarde que el resto. Es por ello que tuvieron poco tiempo para ejecutar las labores que debían realizar. Junto con esto, también se destaca el rol de los municipios como una barrera para el funcionamiento óptimo de este componente, puesto que hubo constantes demoras en la entrega de información clave para la ejecución de los talleres comprometidos. Finalmente, se evidencia la falta de apoyo hacia el trabajo del componente, donde existió poca vinculación con los encargados, menor presencia por parte del equipo central y menor financiamiento al proyecto.

"Lo de sensibilización, mira a mí me parece que es fundamental la sensibilización en la comunidad, yo siempre le he puesto harta ficha a este componente la verdad, porque me parece fundamental. Sin embargo, de repente no le dimos la prioridad, como ministerio no le dimos la prioridad que tenía en el sentido de que fue la última base de licitación que hicimos, por un lado, la idea original hubiese sido que a lo mejor lo hubiese hecho la misma dupla, ¿ya?, que tenía mucho más contacto, pero finalmente por tema de lucas, de no sé qué, no sé qué tuvimos que separarlo, entonces eso igual lo complejizó. (...) Y también fue el componente con el que menos nos vinculamos, con el que menos vínculos establecimos con el jefe de proyecto, donde menos presentes pudimos estar, por lo mismo" (Entrevista, Contraparte ministerial programa VAE)

Por otra parte, en relación con el componente de difusión presentó diversos problemas en su coordinación, especialmente con la contraparte ministerial. En primer lugar, esto se dio dada la falta de una estrategia comunicacional clara por parte del ministerio que aportara un relato común, materiales y un público objetivo bien definido. Así, se destaca que en general la información relacionada al programa fue conocida solo por quienes trabajaban internamente en éste, pero la información escasamente logró tener audiencia externa.

Además, es compartido por los diversos actores que el proceso para difundir la información suponía un trámite engorroso por parte de la empresa licitada, puesto que todo debía pasar primero por comunicaciones del ministerio, causando retrasos en los plazos asignados. Por último, una crítica que realiza la empresa Komunica, guarda relación con la ausencia de protocolos de seguridad y prevención de riesgos por parte del ministerio, esto dado que en ocasiones los equipos de grabación debían ser llevados a zonas donde eran expuestos a ciertos peligros que no eran cubiertos por dicha institución. Sin embargo, esta crítica es más bien compleja, debido a que al Ministerio no le correspondía por contrato el brindar seguridad y logística de traslados para resguardar los recursos humanos de dicha empresa.

Relación con Gendarmería

Gendarmería fue de las instituciones más importantes con las que los trabajadores internos de programa debían mantener relaciones, debido a que los beneficiarios de primera línea eran directamente derivados por aquellos. A pesar de esto, la institución es evaluada negativamente tanto por las duplas como por coordinadores de otros componentes. En ese sentido, la principal crítica hacia la institución se centra en rol obstaculizador al momento de hacer entrega de la información, así como la derivación de los casos; es por esto que para las duplas los problemas logísticos y burocráticos impuestos por Gendarmería implicaron retrasos de al menos en el comienzo de sus labores, aspecto que también es manifestado por la coordinación del componente de capacitaciones. Además de aquello, los datos enviados para realizar el seguimiento de los casos en diversas ocasiones venían con errores o incompletos, dificultando aún más las labores. Por otra parte, desde el equipo central se hace énfasis en que el cumplimiento de los plazos y la entrega de la información por parte de Gendarmería dependían exclusivamente de la voluntad que tuvieran los puestos directivos de la institución. De esta manera, también se hace énfasis a la falta de acuerdos y convenios formales, los cuales podrían ayudar a sortear dichas barreras.

> "Creo que el momento crítico fue cuando no llegaban los listados de gendarmería porque además estábamos en el aire, no sabíamos si iban a llegar, como dependía de las voluntades en ese momento confiábamos que iban a entregar, pero podrían no haberlos entregado. Entonces, en el fondo, como no había algo escrito o un convenio con gendarmería que dijera que realmente nos iban a entregar los datos, seguimos dependiendo de las voluntades, pero de otras voluntades no eran las mismas que se habían comprometido entonces ahí fue un momento álgido" (Entrevita, Coordinadora regional Programa VAE)

En ese sentido, se destaca la diversidad de percepciones en cuanto a la coordinación con gendarmería, dando cuenta de distintas experiencias que vivieron las duplas comunales con dicha institución. En la siguiente tabla, se hace un resumen de las problemáticas y aspectos

críticos que vivieron las duplas en el desarrollo de su trabajo. Lo anterior es basado en el informe final del componente de capacitaciones.

Tabla 58: Relación de los equipos comunales (duplas) con Gendarmería de Chile

Comuna	Descripción por parte de Duplas
El Bosque	Con la institución la relación fue compleja, en especial con el sistema cerrado. El equipo constata una diferencia importante entre el sistema cerrado y el sistema abierto. Con este último había una vinculación más cotidiana con las delegadas. En cambio, con el sistema cerrado la relación siempre tuvo un carácter impersonal. El equipo considera que el CRS Sur constituyó un facilitador para su trabajo, tanto a nivel de la gestión de casos, como de las capacitaciones, donde aportaron con exposiciones sobre eliminación y omisión de antecedentes. La relación con los delegados de Libertad Vigilada fue fluida y productiva.
La Pintana	El equipo comunal mantuvo una relación directa y fluida con las contrapartes de CPF y Colina II. Afirman que Gendarmería facilitó el ingreso a los penales y la comunicación en torno a los casos, realizando así un seguimiento de los usuarios en común. Asimismo, cabe destacar que, debido a los fallidos intentos de trabajo con el CAIS que le correspondía realizar a la dupla de San Bernardo, fue la dupla de La Pintana quienes se hicieron cargo de la Coordinación con el CAIS finalmente.
Maipú	Con CRS el equipo considera que se mantuvo una muy buena relación. En primera instancia el equipo presentó el programa y posteriormente se realizó una visita para captar usuarios. Por otro lado, se realizó una capacitación a delegados
Peñalolén	El equipo comunal se relacionó con la encargada del programa PILSA de CRS Santiago Oriente, gracias a la intervención del coordinador de GENCHI del Programa, así como también de la contraparte de GENCHI para derivar a los usuarios. Se evalúa una buena relación interpersonal, pero con una coordinación deficiente con baja capacidad resolutiva, por lo que no se tuvieron derivaciones de este centro hasta enero del 2019. En relación con el Centro de educación y trabajo metropolitano, las personas no cumplían los requisitos por lo que en mayo del 2018 se cortó la comunicación.
Pudahuel	El equipo mantuvo un contacto fluido con la contraparte de la penitenciaria, con quien se acordó una calendarización para ingreso al recinto. El contacto directo con funcionarios y unidades técnicas fue más expedito que con la dirección. La tardanza en la entrega de listados de usuarios generó retrasos en la gestión de casos.
Puente Alto	Esta relación se llevó de manera complicada. Por ejemplo, con CRS Santiago Sur II, hubo problemas para identificar una contraparte, gestión que debió ser realizada en última instancia por el equipo comunal, siendo que, a juicio del equipo, esta gestión correspondía al Equipo Central. Lo anterior ocurrió de este modo debido a que en un principio se nombró a un coordinador que terminó con licencia médica, y luego hubo que re-armar lazos de confianza y de coordinación con un nuevo coordinador VAE en la comuna. Lo anterior fue visto como un generador de sobrecarga de trabajo y algo que quitaba horas de trabajo a otros espacios importantes de la instalación del programa. Así también hubo problemas en las derivaciones desde el CPF y en la información que entregaban algunos funcionarios municipales a los posibles beneficiarios, referenciando al programa como uno de inclusión laboral, lo que generaba problemas en las expectativas de los posibles beneficiarios.
Quilicura	El equipo comunal se relacionó con la unidad de alta seguridad y nunca tuvo la posibilidad de presentar directamente el programa a los potenciales usuarios. Respecto a CRS Santiago Norte, se hace alianza con el equipo comunal de Renca. De esas gestiones salieron derivaciones y casos de primera línea. Por otro lado, participan delegados en la mesa de reinserción de la comuna y se realiza seguimiento de los casos. Si embargo, la relación no es

	recíproca: el equipo informa sobre los casos, pero los delegados no informan sus propias gestiones
Renca	La relación con CRS Norte ha sido buena, los delegados realizan un seguimiento de los usuarios. El equipo afirma que la contraparte es muy activa y colabora con la resolución de problemas de manera inmediata y entrega la información adecuada. Respecto al CAIS, hubo dificultades con las actualizaciones de los certificados de cumplimiento.
Santiago	El equipo ha mantenido una relación de comunicación con la contraparte y otros delegados del CRS. Se evalúa una buena relación, en donde los delegados realizan una derivación completa, respetando el llenado de la ficha; por otro lado, se realizó un seguimiento de los casos mediante teléfono y correo electrónico. El equipo comunal ha recibido agradecimiento por parte de delegados del CRS, quienes consideran que el programa Volver a Empezar es un aporte para el proceso de los usuarios.
San Bernardo	La relación con CRS Puente Alto fue activa, se realizó análisis de casos periódicamente y existió una comunicación y seguimiento constante. Sin embargo, cabe señalar que esta dupla estaba a cargo de la relación con el CAIS Santiago y Colina I, con quienes no lograron establecer relación por falta de constancia en la coordinación, por ello se le delegó la función a a otros equipos.

Fuente: Elaboración propia en base al Informe final del diseño e implementación del plan de capacitación Programa VAE(Fundación Tierra de Esperanza, 2019) y a comentarios de Coordinación Regional del Programa VAE

De todas formas, destaca que, a pesar de las dificultades de coordinación en un comienzo, finalmente se logró un trabajo conjunto y la derivación de gran cantidad de beneficiarios. Si se considera que la cantidad de derivaciones fue mucho mayor a los casos que atendieron los equipos, pero esto se debió en parte a la meta que se tenía (solo de 400 usuarios). De todas formas, se hizo la derivación y se trabajó con delegados y personal de las áreas técnicas de forma bastante coordinada para ser un programa nuevo. Cabe señalar que, a los ojos de la coordinación general del programa, que hay programas más antiguos en reinserción que no han logrado esta coordinación o han encontrado muchas más resistencias para lograr este tipo de trabajo.

Relación con municipalidades

Al igual que en el caso de Gendarmería, el desarrollo y la óptima implementación del programa VAE dependía en gran medida de la relación que se tuviera con los municipios. En ese sentido, como se comentó anteriormente, se identificó la existencia de ciertas problemáticas que implicaron dificultades y obstáculos a las tareas realizadas por las duplas al interior de los municipios. Un primer aspecto destacado consiste en las trabas burocráticas y la falta de convenios y protocolos para realizar trabajo en conjunto, el cual se expresó principalmente en retrasos en la entrega de la información o sencillamente la negativa a realizarlo. Ejemplo de esto último es lo acontecido con el componente de sensibilización, expresado en la cita contigua, en el cual algunos municipios no hicieron la entrega de las listas de organizaciones sociales, obligando a realizar los contactos ellos

mismos. Del mismo modo, varias duplas declararon sentir que la posibilidad de acercarse a personas claves de la municipalidad depende mucho de la contraparte municipal designada, y de la sensibilidad que ésta tenga con el tema de reinserción, y que también pasa por un tema de voluntades personales y "amiguismos", sin que existiera claridad respecto a los conductos regulares para acceder por ejemplo a una reunión con las autoridades claves del municipio correspondiente.

> "Mira, lo primero que encontramos como problemática es que los municipios en general, no todos, tienen una lógica bien territorial, territorial en el sentido de que se apropian de los territorios y se apropian simbólicamente de las organizaciones sociales, entonces, ejemplo de ello, es conseguir un catastro de organizaciones sociales en un territorio que podría ser un terreno lógico para hacer una intervención en 10 comunas, lo más rápido debiera ser tener los catastros que ya es un material que tiene cada municipio, para que compartieran eso fue un parto, y, o para que ellos priorizaran qué organizaciones sociales y qué territorios querían ellos que trabajáramos, porque creo que la aprehensión ahí era que pudieran encontrar o que pudiera algún agente externo hacer algún tipo de intervención político-partidista, yo creo que ese es el temor que los municipios tienen" (Entrevista, Coordinadora componente de sensibilización).

Adicionalmente, se detecta la carencia de apoyo político y el bajo involucramiento por parte de los alcaldes y alcaldesas para cumplir con mayor movilización de recursos necesarios para el funcionamiento del programa VAE. Esto, a pesar de que no era considerado como parte del convenio con los municipios -dado que estos gastos debían incurrirlos la Fundación encargada del componente de Capacitación y Gestión de Casos- sí fue un elemento visto como limitante por parte de los actores ejecutores del programa en los municipios.

No obstante, en el diagnóstico realizado por parte de las autoridades municipales entrevistadas, si bien admiten la existencia de ciertas problemáticas en las fases iniciales de implementación del programa, los atribuyen principalmente en un desconocimiento de la temática, contraponiéndose al diagnóstico realizado por las duplas y coordinadores de componentes. De este modo, acorde a la percepción de las autoridades locales, los municipios entregaron todas las herramientas y facilidades para asentar el trabajo de las duplas en éstos, tal como se expresa en la cita de la autoridad de la Municipalidad de Maipú. Complementariamente a este problema, las duplas también percibieron una serie de descoordinaciones entre las municipalidades y el equipo central del programa. A modo de ejemplo, existió un caso en que la misma municipalidad pidió a la dupla presentar un nuevo programa de reinserción, sin que este tema haya estado en conocimiento ni menos fuera mediado por el equipo central.

> "En un principio sí, efectivamente había un rechazo fundado en el desconocimiento porque lamentablemente se pensaba que de alguna forma tratar con personas con situaciones delictuales anteriores etc. Era una forma de influir en la percepción de inseguridad en

términos negativos, entonces ha habido un tema de que esto iba a ser un tema más de delincuencia incluso, entonces se notaba que efectivamente había un desconocimiento, no se sabía mucha población también hace relación que la reinserción es reubicarlos en un tema laboral, sin tener conocimiento de las otras áreas que también tiene, el impacto en la misma reinserción. Entonces esas fueron las principales barreras y las principales trabas que tuvimos al principio, pero insisto esto se formó partiendo las capacitaciones por casa, las direcciones participaron y todas las unidades que tienen contacto directo con el público y que de alguna forma se relacionan directamente con esta situación" (Entrevista Contraparte Municipalidad de Maipú)

Continuamente, como se mencionaba anteriormente, otra de las problemáticas que enfrentaron principalmente las duplas con los municipios, remite a la falta de experiencia y conocimientos por parte de los funcionarios respecto a la temática que convocaba al programa, así como la poca preparación de la cultura municipal de cada gobierno local para recibir un programa de estas características. En ese sentido, por un lado, existía la problemática que los funcionarios municipales contaban con poca mirada de reinserción, y en muchas ocasiones cerraban las puertas a personas con antecedentes penales, sin entregarles una atención de calidad ni haciendo la derivación correspondiente. Y, por otro lado, se evidenció la poca preparación del aparataje municipal para realizar el acogimiento a personas en dicha situación, por ejemplo, oficinas como OMIL no tienen programas laborales para personas con antecedentes o la Dirección de Tránsito en todas las comunas -menos una- no entrega licencia de conducir apersonas con antecedentes, aduciendo el criterio de "falta de idoneidad moral", lo que les cierra las puertas a posibles trabajos como choferes, conductores de grúas, entre otros.

"De alguna forma había plataformas municipales que también, no había una sociabilización directa de en qué consistía la reinserción la oficina misma de OMIL no tenía un protocolo o un feedback que pudiéramos hacer para mandar directamente a los usuarios para que puedan llegar" (Entrevista Contraparte Municipalidad de Pudahuel)

Finalmente, el tema de las capacitaciones que las duplas debían de realizar a los funcionarios municipales fue uno de los declarados como más complejos de abordar por todos los profesionales en las entrevistas. Esto, debido a que no existían lineamientos obligatorios respecto a los funcionarios que debían ser capacitados, sin existir claridad en este tema. Lo anterior llevaba a que la asistencia a las capacitaciones dependiera en gran medida del acercamiento e interés que cada jefatura tuviera hacia el tema de la reinserción; puesto que aquellas que contaban con esa mirada, motivaban e incluso obligaban a sus colaboradores a asistir a las capacitaciones; mientras que las que eran contrarias a la reinserción, no permitían a sus funcionarios asistir a éstas.

Adicionalmente, al no contar con mayor apoyo al interior de las municipalidades para difundir las capacitaciones, cada dupla debió de realizar un arduo y muchas veces poco

fructífero trabajo, visitando cada una de las distintas oficinas municipales, intentando sensibilizar a los funcionarios sobre el tema, e invitándolos a asistir a las capacitaciones.

Por último, señalan que las fechas de capacitación fueron definidas desde el equipo central, desconociendo la realidad de cada municipalidad; lo que afectó a la baja concurrencia a las capacitaciones en ciertas ocasiones.

Junto con ello, en varias de estas sesiones las duplas se vieron abordadas por funcionarios que estaban en contra de la reinserción, que hacían comentarios del tipo "por qué gastan recursos en este tipo de personas"; "personas así no cambian", entre otros; sin que contaran con un respaldo a nivel de la municipalidad o bien del equipo central para hacer frente a estas posturas. Este elemento da cuenta de la necesidad prioritaria de instalar, primero, un elemento sensibilizador del tema en el contexto en el cual se intenta abordar el programa, para luego instalar las competencias requeridas en el trabajo.

A pesar de lo anterior, se destaca de manera positiva que el Programa VAE es uno que buscó insertarse en 10 comunas de la RM, en donde 7 de éstas, es decir, el 70% no contaba con un trabajo previo en reinserción, y tampoco contemplaba establecer éste como un tema de importancia para el trabajo de dichas comunas. Dado lo anterior, la dificultad para implementar el programa en dichas comunas se hizo bastante complejo, y se celebra positivamente cómo el Programa logró instalarse en dichos contextos a pesar de la adversidad y complejidades que ello implicó.

2. Evaluación de Resultados

La evaluación de resultados analiza en primera instancia la capacidad organizacional, institucional y de gestión de un programa para dar respuesta al problema inicialmente diagnosticado. Esto con la finalidad de verificar la consecución de los objetivos del programa y verificar el valor del programa en función de la satisfacción de las necesidades de las personas, bajo el entendido que los programas son deudores de las necesidades que tratan de responder (Tejada, 2004).

La evaluación de resultados en este estudio, tal y como fue indicado en la oferta técnica, tuvo como propósito verificar los logros desempeñados en la ejecución del Programa, teniendo como categoría de referencia las metas establecidas en el diseño del mismo por parte del equipo ejecutor del Programa y en función de lo señalado por las bases técnicas. Para ello, se mostrará en el presente informe el cumplimiento de ciertas metas esperadas según la MML, evaluando así el grado de cumplimiento de cada actividad especificada en la base técnica, derivando en el grado de cumplimiento de los objetivos que se le establecieron al Programa.

En concreto, en este apartado se presentarán los resultados de los siguientes ámbitos señalados en las bases técnicas de la licitación:

Resultados a nivel de Propósito y Fin del Programa

Tal y como se mencionó en la sección del diseño del Programa, se espera que al finalizar el programa exista un apoyo técnico orientado a la reinserción durante el proceso de transición a la comunidad de personas que están cumpliendo condena o en proceso de eliminación de antecedentes penales, esto con la finalidad de mejorar la calidad de vida de los habitantes de la RM. La manera de calcular si esto se pudo cumplir es a través de identificar el N° de funcionarios/as capacitados/as en contraste a los N° de sujetos planificados a capacitar, esto es, en un inicio, 1020 funcionarios/as (1000 funcionarios/as y 20 duplas comunales). Como se observó en la sección de evaluación de procesos y de diseño, este elemento tiene ciertos problemas para su medición. En concreto:

- No es claro a qué se refiere con "apoyo técnico orientado a reinserción".
- No es claro como un indicador de resultado del propósito, sino más bien como proceso (el llevar a cabo las capacitaciones).
- No es clara la manera de medirlo, debido a tres elementos:
    - El programa contó finalmente con 3 tipos de capacitación que requerían distintas metas de asistencia (Entrenamiento/atención de casos, Inducción inicial intensiva y Capacitación Periódica A y B);
    - Contó con distintos tipos de usuarios a capacitar, también variando en la meta de asistencia según tipo de actor (según tipo de funcionario/a y las duplas;
    - Para el caso de las capacitaciones periódicas A y B, se le agregan criterios de asistencia, en base a si (a) el/la funcionario/a presentaba necesidad en capacitación; y (b) si presentaba interés y voluntariedad de asistencia.
- La forma en cómo se mide el Propósito da cuenta de que el programa finalmente buscaba capacitar a funcionarios/as, y no tanto instalar competencias o realizar una gestión de casos a través de un apoyo técnico orientado a la reinserción.
- No existen verificadores de certificación de capacitaciones, lo cual deberían haber habido.

Sin perjuicio de lo anterior, en el apartado de evaluación de procesos se da cuenta de este resultado. A nivel de propósito, se logra un cumplimiento del 100% en la capacitación de funcionarios/as y duplas en inducción inicial intensiva, pero no es medible para el caso de las capacitaciones periódicas A y B, debido a que se requería previamente identificar la cantidad de funcionarios/as con necesidad en capacitación -no cuantificado- además de su carácter de voluntariedad en la asistencia.

Lo anterior se ilustra en la siguiente tabla:

Tabla 59: Resumen de evaluación de competencias de duplas

Tipo de beneficiario	Tipo de capacitación	Resultado
Funcionario/a	Entrenamiento/Atención de casos	-**98** Usuarios de 2da línea
	Inducción inicial intensiva	-**112%** (1.224) funcionarios
	Periódicas A y B	**- No es calculable.** No obstante, se destaca que se capacitaron a 468 funcionarios/as en capacitación Periódica A; y 238 funcionarios/as en Capacitación Periódica B.
Dupla	Entrenamiento/Atención de casos	**-403** usuarios de 1era Línea
	Inducción inicial intensiva	**-130%** (26) duplas.
	Periódicas A y B	-**95%** (19) duplas en ambas.

Fuente: Elaboración propia a partir de información del Informe final (Fundación Tierra de Esperanza, 2019)

Considerando lo anterior, a continuación se presenta lo expuesto en la Matriz de Marco Lógico, para comparar este resultado con la meta establecida en el diseño, la existencia del verificador, una crítica específica del indicador establecido en la matriz, y la determinación si el indicador correspondería más a un reflejo del Proceso o del Resultado del Programa, ante los ojos del Equipo de evaluación.

Resultados de MML del Fin y Propósito del Programa en la MML

IVEL	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	META	RESULTADO INDICADOR	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS	EXISTENCIA DE MEDIOS DE VERIFICACIÓN	PROBLEMA IDENTIFICADO CON INDICADOR	INDICADOR DE PROCESO O RESULTADO
FIN	Mejor calidad de vida de los habitantes de la Región Metropolitana de Santiago	-	-	-	-	-	-	-	-
PROPÓSITO	Existencia de apoyo técnico orientado a la reinserción durante el proceso de transición a la comunidad de personas que están cumpliendo condena o en proceso de eliminación de antecedentes penales.	(N° de funcionarios capacitados / N° de sujetos planificados a capacitar) * 100. Nota: se planifica capacitar a 1020 funcionarios.	Se capacita al 100% de los funcionarios planificados	**Entrenamiento de casos:** -403 de primera línea -98 de segunda línea **Inducción Inicial Intensiva:** -112% (1.224) funcionarios -130% (26) duplas. **Periódicas A y B:** -468 en Periódica A y 238 en Periódica B funcionarios/as - 95% (19) duplas en ambas. **No se logra capacitar al 100% de los usuarios en todos los tipos de capacitación planificadas.**	Certificados de capacitación lograda	Los funcionarios se adhieren a los programas de capacitación	**No**	Solo se encuentran fotografías de capacitaciones; o mención en informe final de capacitación de que se entregan certificados. No obstante, no hay documentación evidente que dé cuenta de que efectivamente ocurrió esto, ni tampoco qué tipo de certificación: de cuántas horas, a quiénes etc. Por último, se critica el hecho de que, el contar con los funcionarios capacitados o el darles certificados, no necesariamente se condice con el propósito del Programa.	PROCESO

Instalación de competencias

Competencias en los equipos comunales(duplas)

Para la evaluación del desempeño de las duplas de intervención la coordinación del programa definió tres dimensiones claves que involucraban tanto habilidades como conocimientos. De esta manera, dichos ámbitos definidos fueron concebidos como las competencias del ser, saber y el hacer, las que se enfocaron en conocer y comprender el trabajo de las duplas desde enfoques distintos, contando con su propia definición y medición, que se resumen en la tabla siguiente:

Tabla 60: Resumen de evaluación de competencias de duplas

	Competencias del ser	Competencias del saber	Competencias del hacer
Definición	Habilidades y disposiciones de los funcionarios para orientar sus conductas de acuerdo a las necesidades, prioridades y metas de la intervención y gestión de los casos.	Poseer los conocimientos especializados y relacionados con los ámbitos específicos que permiten a los profesionales dominar los contenidos y tareas propias de la intervención y gestión de los casos.	Aplicación de los conocimientos a las situaciones laborales concretas, utilizando procedimientos y actividades de manera adecuada, autónoma y creativa.
Ámbitos	(1) Sensibilización hacia la reinserción (2) Orientación a la calidad de la atención (3) Orientación como agente de cambio en la gestión de casos para la reinserción (4) Flexibilidad en torno a la posibilidad de reinserción	Conocimientos sobre (1) Marco normativo de políticas en reinserción en Chile (2) Riesgos de reincidencia y modelo RNR (3) Teorías del desistimiento, del Desarrollo y procesos de cabio en reinserción (4) Enfoque de género en la reinserción social (5) Estrategias de intervención y gestión para la reinserción a nivel de redes (6) Estrategias para promover procesos de reinserción a nivel individual	(1) Aplicación de entrevistas semi estructuradas a distintos actores (2) Aplicación de entrevista motivacional según sus principios (3) Acompañamiento personalizado (4) Aplicación de ecomapa (5) Jerarquización de necesidades en el diagnóstico (6) Elaboración de plan de reinserción (8) Realización de evaluación de egreso
Instrumento	Entrevistas semi estructuradas realizadas por psicóloga CJS	Cuestionario online auto aplicado de competencias y conocimientos sobre reinserción	Encuesta de auto evaluación, aplicada vía web.
Medición	(1) Insuficiente (2) Regular (3) Adecuado (4) Sobresaliente	Cuestionario de conocimientos con preguntas de alternativas. Luego, fueron llevados a una escala de 1 al 4, para equiparar la medición con	(1) Insuficiente (2) Regular (3) Adecuado (4) Sobresaliente

		las demás dimensiones.	

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se describe cada uno de estos ámbitos de competencias y sus resultados.

I.- Competencias del ser

Las competencias del ser evaluadas están relacionadas con la capacidad de realizar un trabajo de éxito y calidad con base en la propuesta teórica y práctica del programa VAE. Dentro de las competencias abarcadas en la presente evaluación se destacan: Orientación a la excelencia; Compromiso con la mirada de reinserción como proceso; Foco en el beneficiario y sus familiares; Capacidad de generar alianzas; Perspectiva global; Eficiencia y Red de apoyo. Todas aquellas mencionadas se enfocan en captar y determinar de la mejor manera posible el cómo los profesionales integrantes de las duplas municipales integran estas habilidades en su actividad cotidiana.

En ese sentido, estos elementos fueron medidos en base a una escala de puntajes de logro, considerando un nivel (1) Insuficiente; (2) Regular; (3) Adecuado; (4) Sobresaliente. De este modo, tomando las evaluaciones de todos los profesionales evaluados, se midió el promedio de éstos con el objetivo de acercarse a la situación general de las duplas.

Así, a modo general, se observa que aquellas mejor desarrolladas en los profesionales son el compromiso con la mirada de reinserción, la cual alcanza un promedio de 3, vale decir, se alcanza un nivel adecuado por parte de todos los profesionales; además, se destaca también las habilidades relacionadas al foco en los beneficiaros y sus familiares y la perspectiva global, alcanzando un promedio de 2,94 muy cercanas al nivel adecuado. De este modo, los elementos recién mencionados resultan como aquellas competencias mejor desarrolladas por parte de las duplas.

En un segundo nivel, las competencias para generar alianzas y la eficiencia del trabajo alcanzan un promedio superior a 2,8 quedando en un nivel de desarrollo intermedio respecto a los demás elementos. Finalmente, aquellas que alcanzan un menor promedio son la orientación a la excelencia y las redes de apoyo, con una media de 2,76 y 2,71 respectivamente.

II.- Competencias del saber

El saber fue evaluado a través de un cuestionario online el cual abarcó diversas materias contenidas en el manual entregado a cada dupla, así como en las capacitaciones realizadas para aquellos. De este modo, se puede identificar como dimensiones evaluadas los conocimientos relacionados a: (1) marco normativo de políticas de reinserción en Chile; (2) conocimientos sobre los riesgos de reincidencia; (3) conocimientos sobre teorías del

desistimiento y proceso de reinserción; (4) conocimientos en torno a procesos de cambio en reinserción; (5) conocimientos sobre enfoque de género en el proceso de reinserción; (6) conocimientos sobre estrategias de intervención y gestión a nivel de redes; y, finalmente (7) conocimientos sobre estrategias para promover procesos de reinserción a nivel individual (entrevista motivacional y consejería).

Dichos contenidos constituyen el núcleo teórico central de la propuesta de intervención abordada por el Programa VAE. De esta manera, una buena comprensión de los aspectos teóricos, debería facilitar un buen manejo de la práctica. En ese sentido, a continuación, se realizará un análisis general de los resultados obtenidos por las duplas en la evaluación de los conocimientos y competencias de reinserción.

Conocimientos sobre marco normativo de políticas de reinserción social en Chile

El ítem relacionado a los conocimientos sobre el marco normativo se identifica como un área donde es necesario poner un mayor énfasis en la transmisión y reforzamiento de los conocimientos. Si bien, la totalidad de los participantes reconoce de manera correcta los beneficios tales como libertad condicional, no todos identifican los requisitos necesarios para obtener dichos beneficios. En particular, resultan preocupante que sólo un 22,2% de los encuestados identifique correctamente la cantidad de años de condena cumplida que deben tener para optar a los beneficios. Del mismo modo, el 39% reconoce la buena conducta como un requisito para optar a este beneficio.

En dicho sentido, es de suma importancia reforzar los conocimientos técnicos y jurídicos de las duplas psicosociales, de modo que puedan resolver de manera correcta las necesidades judiciales de las personas que atienden. De manera complementaria, resulta interesante la evaluación respecto a dotar a las duplas de un profesional del área jurídica.

Conocimientos sobre los riesgos de reincidencia

Los contenidos relacionados al reconocimiento y tratamiento de los riesgos de reincidencia es un área de muy buen desempeño por parte de las duplas, en la cual los resultados reflejan un alto manejo conceptual de la reinserción y de los factores de riesgo para ésta. En este sentido, es de destacar que la totalidad de los encuestados comprenden la reinserción como un proceso que no acaba con el término de la prisionización, y que involucra a actores más allá del individuo mismo. Continuamente, la mayor parte de los integrantes de las duplas reconoce de manera correcta los presupuestos básicos del modelo RNR, no tan sólo identificando a qué hace mención sus iniciales, sino que también el rol multidimensional de los factores contextuales en la criminalidad y reinserción social, cuáles son aquellos factores y su diferenciación entre aquellos de carácter estático y

dinámico. También, es preciso notar que se comprende de buena manera que esto no se trata de un proceso lineal ni determinista.

En síntesis, los resultados del presente ítem son muy positivos para la evaluación de los profesionales de las duplas, en cuanto éste constituye el núcleo conceptual del objetivo que plantea cumplir el programa VAE. En esa línea, es preciso notar que las duplas han aprendido y captado de buena manera la dimensión teórica y conceptual de la reinserción que se propone en el presente programa, siendo uno de los factores a destacar de la evaluación.

Conocimientos sobre teorías del desistimiento y procesos de cambio en reinserción

A diferencia de lo anterior, el enfoque del desistimiento resulta más complejo en su comprensión, encontrando algunos aspectos específicos en los que se hace necesario poner mayor énfasis. En particular, es importante notar que sólo un 23% parece comprender de manera correcta que el objetivo central del desistimiento no se encuentra en evitar que el individuo cometa más delitos y evitar que lleve una vida ajena a los peligros, aspecto que en la práctica tampoco constituye el núcleo central del programa. Junto con lo anterior, también se aprecian dificultades para asociar el enfoque del desistimiento con el rol de los factores contextuales en tanto elementos de apoyo. En específico, sólo el 28% de los encuestados indicó este elemento como parte de dicho enfoque.

A pesar de esto, surgen ciertos aspectos positivos en la comprensión del modelo del desistimiento, especialmente en que la persona se ve influida por evento claves sucedidos a lo largo de su vida, lo esencial que resulta tanto la motivación y agencia de la persona misma como el rol de las redes de apoyo. Continuamente, la totalidad de los encuestados reconoce que las recaídas son parte normal del proceso de reinserción, así como también identifican el modo de actuar ante dicho escenario.

Además, se identifica de manera clara algunos de los agentes que pertenecen a los grupos de referencia más cercanos, tales como familiares y redes institucionales, junto con su rol y aporte en dicho proceso.

En síntesis, en general se identifican de manera clara los elementos basales de las teorías del desistimiento y del cambio conductual en el proceso de reinserción, así como el rol de los agentes externos al individuo. No obstante, persisten ciertas problemáticas que son necesarias de profundizar, tales como la tensión entre voluntad y disposición al cambio y los objetivos y fines del desistimiento.

Conocimientos sobre enfoque de género en el proceso de reinserción

En relación a los conocimientos del enfoque de género se puede destacar un buen conocimiento de la temática, relevando que casi la totalidad de las duplas encuestadas (en específico el 94%) reconoce dicho enfoque como una mirada que considera no tan sólo a hombres y mujeres como sujetos con igualdad de derecho, sino que también incluyen a aquellos que se reconocen con otra identidad sexual. Del mismo modo, el cien por ciento identifica correctamente quienes pertenecen a la comunidad LGTBI. Estos resultados pueden interpretarse como una correcta base para dar comienzo a derivaciones e intervenciones con mayor nivel de especificidad y que, por tanto, respondan de mejor manera a las necesidades particulares de dichas poblaciones.

Por otro lado, la falla más frecuente en relación a este ítem se encuentra en el conocimiento respecto al porcentaje de mujeres recluidas que tienen hijos/as, pregunta en la cual el 39% responde acertadamente. A pesar de que ésta no constituye una error conceptual o teórico respecto al rol del género y la mujer, sí es importante mantener una percepción adecuadamente dimensionada de lo que la prisión significa para la gran mayoría de las mujeres y niños/as que sufren los efectos directos de esta situación.

Conocimientos sobre estrategias de intervención y gestión a nivel de redes

Tal como se mencionó anteriormente, existe una amplia conciencia respecto al rol activo y protagónico que tienen las redes en el proceso de reinserción social de los individuos, lo cual es confirmado en algunos de los elementos consultados en el presente ítem. Así, y de manera complementaria a lo anterior, el cien por ciento de los encuestados reconoce que el enfoque sociocomunitario implica la interacción y colaboración entre las comunidades y actores locales, así como también el derecho al acceso a servicios públicos. De este modo, se destaca positivamente que la asociación exclusiva entre reinserción y trabajo es dejada atrás, para dar paso a una concepción más amplia de este proceso.

Por otro lado, es preciso notar que se identifica de manera lograda la diferenciación entre los niveles individuales, comunitarios y estructurales como base de la estrategia multiescalar del Programa VAE. Así, las duplas comprenden que los planes y el proceso de reinserción deben ser construidos, tratados y complementados activamente por actores pertenecientes a cada uno de los niveles mencionados.

No obstante, es preciso notar que emergen ciertas dificultades al momento de captar el rol del municipio, dado que éste es categorizado principalmente como un agente facilitador en el ingreso a servicios sociales, sin embargo, sólo un 39% también le otorga una importancia central en las problemáticas de inserción comunitaria.

Conocimientos sobre estrategias para promover procesos de reinserción a nivel individual (entrevista motivacional y consejería)

Las estrategias respecto a la promoción de los procesos de reinserción a nivel individual resultan un elemento con alto nivel de conocimiento. Esto, dado que todas duplas encuestadas reconocen los principios que guían las entrevistas motivacional y consejerías, tales como la empatía, el desarrollo de discrepancias, entre otras. Además, son capaces de distinguir que ésta no debe abocarse al desarrollo de la confrontación. Por otro lado, también la completitud comprende que la motivación se comporta como un proceso y no como un estado fijo de la persona; y, finalmente, se concibe de manera correcta que la entrevista no va enfocada a realizar un diagnóstico motivacional, sino que busca trabajar y desarrollar la motivación.

A modo de síntesis, se puede apreciar resultados más bien positivos respecto a cómo las duplas han comprendido los contenidos teóricos del programa, lo cual puede ser un facilitador al momento de llevarlo a la práctica. En dicho sentido, se destaca principalmente el conocimiento respecto a los postulados teóricos de la reinserción en el marco de la comprensión de ésta como un proceso de desistimiento, que involucra distintas etapas y que no se constituye como un proceso lineal. Del mismo modo, resulta bastante logrado la identificación de los factores contextuales, sus roles e injerencias, así como de los distintos actores que componen el proceso de reinserción social. Así, es preciso notar la importancia de mantener instancias como las capacitaciones y el manual entregado a cada una de los integrantes de las duplas de intervención.

III.- Competencias del hacer

Las competencias del hacer fueron medidas a través de una encuesta de autoevaluación, en la cual a cada integrante de las duplas municipales se les pidió reportar su nivel de desempeño percibido en diversas áreas claves para el ejercicio del trabajo e intervención definida en el programa. Esto se realizó utilizando una escala que consideraba los atributos de desempeño insuficiente, regular, adecuado y sobresaliente.

De este modo, en la presente evaluación se midieron competencias como la aplicación de entrevistas, aplicación de ecomapa, jerarquización de necesidades, trabajo de gestión con redes, intervenciones, entre otras. En esa línea, las competencias fueron agrupadas según el tipo de trabajo realizado, distinguiendo: (1) el trabajo de entrevistas y trato directo con los usuarios, (2) trabajo de diseño del plan y uso de instrumentos y (3) otros (gestión de red local, intervención en crisis y realización del egreso).

A) Competencias de entrevistas y trato directo con usuarios

Una primera dimensión evaluada refiere a la aplicación de entrevista semiestructurada de riesgo de reincidencia, en ésta el 65% de los integrantes que se evaluaron, consideraron mantener un nivel adecuado para aplicar dichos instrumentos, mientras que un 20% se catalogaron en un nivel regular y el 15% como sobresaliente.

Respecto a la entrevista al grupo de referencia, se encuentra una percepción mayoritariamente asociada al conocimiento y manejo adecuado de dicho instrumento, existiendo un 85% de integrantes de duplas que consideran tener dicho nivel para aplicar las entrevistas, mientras que el 10% restante opina que sus habilidades son regulares, y una se cataloga como sobresaliente.

En lo que refiere a las habilidades para realizar la entrevista motivacional, se puede acotar que el 70% se evalúa con habilidades adecuadas para realizar esto y un 10% como sobresaliente. Por el contrario, el 15% de las personas se catalogaron como regular, mientras que sólo una persona se percibe como con habilidades insuficientes para realizarla.

Para la evaluación de la realización de consejerías, quienes se evalúan con un nivel adecuado para realizarlas alcanzan el 75% de la muestra, mientras que un 20% como sobresaliente y sólo una persona con habilidades regulares.

Finalmente, con respecto al acompañamiento personalizado resulta como la dimensión con mejor autoevaluación por parte de las duplas, el 65% percibe tener un desempeño sobresaliente, y el 35% manifiesta un nivel adecuado para aquello.

B) Competencias de diseño de plan de reinserción y uso de instrumentos

Respecto a las habilidades para realizar la aplicación del ecomapa, un 50% de los evaluados clasificaron su desempeño como adecuado para realizar esto, dejando un 25% de profesionales clasificándose como regulares y un 20% como sobresaliente; además, tan sólo una persona se percibió con un nivel insuficiente.

Por otro lado, en la jerarquización de necesidades en el diagnóstico, se observa que el 60% se clasifica con un nivel adecuado, mientras que el 40% restante se ubica como sobresaliente.

Del mismo modo, la elaboración del plan de reinserción destaca como una de las actividades donde existe una mejor autopercepción por parte de los profesionales, encontrando que el 80% se califica con un nivel adecuado, y el 20% con un nivel sobresaliente.

Respecto al análisis de necesidades de vinculación para el apoyo en reinserción, también se puede destacar como un ámbito con una autopercepción positiva, en tanto que el 50% se ubica en un nivel adecuado y sobresaliente respectivamente.

C) Otras competencias

Para la gestión de red local el 60% de los integrantes de las duplas evalúa tener un nivel adecuado para realizar aquello, mientras que el 35% considera tener un nivel sobresaliente en esta materia. Por el contrario, se encuentra sólo una persona que se ubica en un nivel regular.

La autopercepción de las habilidades para la intervención en crisis se configura como uno de los elementos donde una menor cantidad de gente se percibe con un buen desempeño, encontrando que el 40% considera tener un nivel regular, en tanto que el 50% se cataloga como adecuado.

Finalmente, en cuanto a la realización de evaluación de egreso, el 80% se evalúa como adecuado, un 10% con nivel regular y una persona se ubicó con un nivel sobresaliente y otra como insuficiente.

A modo de síntesis, se encuentra, por tanto, que los profesionales integrantes de las duplas de trabajo e intervención del programa VAE, manifiestan una alta percepción de sus habilidades y destrezas para el trabajo exigido por esta iniciativa. En particular, aquellas que resultan con mayor nivel de evaluación reportada son la jerarquización de necesidades, el análisis de necesidades de vinculación y el acompañamiento personalizado, aspectos en el que casi la totalidad de las duplas consideran tener un nivel alto para desempeñar dichas tareas. Además, de aquellos elementos mencionados, dos tienen que ver con el trabajo directo que se tiene con las necesidades de reinserción de los beneficiarios, lo cual se constituye como un aspecto de suma importancia dado el enfoque adoptado por el programa VAE.

Por último, también es preciso acotar lo importante que resulta el hecho de que las duplas consideren tener un buen manejo con los elementos que suponen un trabajo de trato directo con los beneficiarios, siendo la aplicación de las entrevistas un punto fuerte de la evaluación. Además, también es de destacar la alta apreciación que las duplas se auto perciben en lo que refiere al trabajo en red, esto dado nuevamente al enfoque de red que se pretende otorgar en este programa.

Resultados generales y según comuna

Apoyándose en la Tabla 61, es posible observar los resultados de las distintas evaluaciones, tomando como referencia la escala de nivel de dominio del 1 al 4 definida, según si éste es insuficiente o sobresaliente. Además, es necesario mencionar que para el cálculo de los promedios se ponderaron las dimensiones otorgándole menor importancia a las competencias del hacer, dado que ésta correspondía a una autoevaluación, por lo cual se quiso mitigar un eventual efecto derivado del sesgo que aquello supone. Así, a las competencias de ser y del saber se les otorgó un 40% de ponderación a cada una, mientras que las del hacer equivalió a 20%. A pesar de aquello, es necesario considerar que los promedios expuestos consideran cierto rango de error, dado que tal como es indicado en la tabla algunas comunas contaron con un menor o mayor número de evaluaciones.

Así, se encuentra que es en las competencias del saber aquella donde mejor desempeño lograron los profesionales integrantes de las duplas alcanzando un nivel adecuado en sus conocimientos, al promediar 3,39 puntos. Por otra parte, si bien las competencias del ser resultan aquellas con un nivel de medición más bajo, aun así éstas se encuentran por sobre el nivel regular y cercanas a un nivel adecuado, por lo cual puede intuirse que es necesario profundizar el trabajo realizado en dicha materia. Por su parte, los resultados de las competencias del hacer arrojadas por la autoevaluación indican un nivel adecuado para lo requerido por el programa VAE.

Con todo, el promedio general obtenido por las distintas duplas se ubica en un 2,78, lo cual supone un nivel cercano a lo adecuado, por lo que resulta ser un indicador positivo respecto al desempeño logrado por los profesionales de las duplas, el cual, no obstante, alerta sobre la necesidad de continuar mejorando las habilidades de las duplas, así como también las posibilidades de capacitación y enseñanza que se les brindan a aquellos, con tal de apoyar la mejora de sus competencias. No obstante, también es preciso considerar que alguno de estos promedios se ven afectados por la cantidad de duplas que fueron evaluadas en cada caso.

Por otro lado, agrupando los según la comuna en la cual realizan sus funciones puede observarse que los profesionales de Quilicura son quienes obtienen los mejores resultados dentro de las 10 comunas evaluadas, especialmente en lo que refiere a las competencias del ser. Así, considerando las tres dimensiones abordadas, la dupla de Quilicura obtiene un promedio de 3,31, vale decir, considerando el global de las competencias, dichos profesionales mantienen un nivel adecuado. Asimismo, también es posible destacar los casos de Maipú, Pudahuel, Renca y El Bosque, quienes también ubican sus resultados por sobre los niveles adecuados esperados para el desempeño de esta intervención. También es de destacar a las profesionales de San Bernardo, quienes obtienen un alto nivel de

aprobación, pero que, sin embargo, no se encontraban trabajando en el programa al momento que se realizó la evaluación de las competencias del ser.

Tabla 61: Síntesis de resultados de medición de competencias de duplas según comuna

Municipio	Competencias del Ser	Competencias del Saber	Competencias del Saber Hacer	Promedio
San Bernardo***	***	3,21	3,46	3,33***
Quilicura	3,50	3,28	3,00	3,31
Maipú	3,07	3,14	3,42	3,17
Pudahuel	2,79	3,50	2,92	3,10
Renca	2,42	3,64	3,21	3,07
El Bosque	2,86	3,28	2,75	3,00
Santiago	2,64	3,14	3,29	2,97
La Pintana	2,50	3,71*	2,91*	2,80*
Puente Alto	2,64	3,42**	2,91**	2,66*
Peñalolén	3,07	3,57*	3,21	2,58*
Promedio	**2,83**	**3,39**	**3,10**	**2,78**

*Para dichos casos, se cuenta sólo con la medición de un profesional de los correspondientes a dichas comunas.

**Para estos casos se cuenta con la medición de tres profesionales en vez de dos.

***La dupla comunal no se encontraba operativa al momento de realizar la medición.

Conclusiones con respecto a las competencias Programa VAE

Al realizar un análisis sintetizado de las tres dimensiones en las que fueron evaluados los integrantes de las duplas municipales, puede observarse que, en términos generales, éstos resultan con una evaluación bastante positiva tanto en sus habilidades, competencias y conocimientos, ámbitos en los que se alcanzan promedios equivalentes a un nivel adecuado para los estándares de funcionamiento del programa. Estas conclusiones son resumidas en la Tabla 62.

Por otro lado, es preciso mencionar algunos elementos de suma importancia para comprender los resultados de cada elemento en una perspectiva comparada. Así, en primer lugar, los altos resultados que se encontraron específicamente en las competencias de mantener un compromiso con la mirada de la reinserción como un proceso, tienen un fuerte correlato con los resultados obtenidos en el cuestionario de conocimientos, donde se observó que una gran parte de los profesionales comprendían de buena manera los modelos teóricos de la reinserción. Del mismo modo, en la autoevaluación de competencias, la totalidad de los profesionales se calificó con un nivel adecuado o superior

para realizar la elaboración de los planes de reinserción. En esa línea, considerando los resultados mencionados, pareciera que la idea central de la reinserción propuesta por VAE está siendo comprendida y aplicada por parte de las duplas. Esto puede ser un resultado directo de la preparación previa de los profesionales, o también ser un indicador de la efectividad de instancias como las capacitaciones y los seminarios organizados en el marco del programa.

Similar conclusión puede ser aportada para el caso de la perspectiva global en la gestión de la reinserción, donde se consideran elementos similares a los mencionados para colegir una buena comprensión y aplicación de dicho elemento.

En segundo lugar, se puede destacar un adecuado nivel de trabajo y conocimientos por parte de las duplas en lo que concierne al trabajo con los grupos de referencia de los beneficiarios. En ese sentido, tal como se aprecia en los resultados de conocimientos, aquellos demuestran tener un correcto conocimiento respecto al rol y el trabajo a realizar con los agentes de los grupos de referencia, especialmente se identifica fuertemente a los familiares y grupos de apoyo cercanos. Este resultado, al igual que el punto anterior, encuentra un correlato tanto en las competencias del ser, donde el foco en el beneficiario y sus familiares resulta como uno de los que alcanza mayor nivel de evaluación, como en la autoevaluación de competencias, dimensión en la cual consideraban tener un buen desempeño en gestión de redes, plan de reinserción y necesidades de vinculación.

Finalmente, alguno de los puntos mencionados en estas evaluaciones pueden conectarse directamente con las temáticas que emergieron en las entrevistas con las duplas y en el focus group realizado con aquellos, y que sirven como información de apoyo para comprender las dificultades y problemáticas a las que tuvieron que enfrentarse al momento de realizar sus trabajos, las que pueden ser de ayuda no sólo para complementar el entendimiento de su trabajo, sino que también para comprender qué factores podrían haber afectado alguna de las dimensiones que resultaron más débiles en estas evaluaciones.

Así, en primer lugar, destaca el tema de la eficiencia, el cual podría estar relacionado con el escaso apoyo político por parte de la SEREMI y alcaldes, y las conflictuadas relaciones con el resto de los funcionarios municipales que los evaluados señalaron tener durante la realización del programa, sintiéndose en su mayoría solos en la realización del trabajo y en la gestión de las redes. Por ejemplo, el convenio firmado entre municipalidad y SEREMI resultó ser letra muerta en varias municipalidades, no reportando ninguna facilidad o ventaja en relación a otras localidades sin convenio; por otro lado, señalan que hubo promesas desde la SEREMI que no se cumplieron, partiendo porque antes de iniciar sus

labores como duplas,debió haberse constituido en cada municipalidad una Mesa de reinserción comunal, lo que no ocurrió en ningún caso.

Continuamente, sintieron que se contaba con pocos recursos, herramientas y apoyo para realizar su trabajo con eficiencia, y que este trabajo se vio obstaculizado por un sin número de factores derivados de los municipios. Además, indican que la mayor parte del trabajo fue de autogestión, en el que cada dupla debió realizar el mapeo y levantamiento de los recursos con los que contaba cada comuna. A su vez, sienten que la inexistencia de un sistema de redes ya articulado en cada comuna es desgastante y dificulta el trabajo. No obstante, algunos entrevistados pudieron rescatar las ventajas de la necesidad de auto gestionarse, sin contar con apoyo de la municipalidad ni desde el equipo central, sintiendo que existe mayor flexibilidad; menos burocracia; mayor libertad para tramitar ciertos temas como dupla.

Estas problemáticas también se complementan con una percepción de escaso apoyo por parte del equipo central, destacando la ausencia de reuniones de gestión de casos, la inexistencia de un plan de supervisión de casos, y la poca retroalimentación que el equipo central daba al trabajo de las duplas. Asimismo, es importante destacar que el equipo central tampoco prestó ayuda para la realización de instancias de autocuidado, las cuales fueron principalmente autogestionadas por las duplas.

Del mismo modo, también las relaciones con Gendarmería significaron demoras en el trabajo ejercido por las duplas, en tanto que comentaron que en numerosas ocasiones ésta dificultó las derivaciones, al demorarse mucho tiempo en enviar los listados de los posibles beneficiarios del programa que aún no salían en libertad; y además hacía difícil poder motivarlos con el VAE mientras estaban en prisión, dado que como eran los gendarmes quienes debían avisar a los reclusos del programa para que fueran a entrevistarse con los profesionales del VAE, en varias ocasiones se entregó información errónea causando desmotivación entre los internos. Por otro lado, cuando entregaban la lista de las personas que ya habían salido en libertad, omitían sus domicilios, arguyendo a que se trataba de información confidencial, lo que llevaba a los profesionales a tener que hacer múltiples trámites adicionales hasta dar con los domicilios de los beneficiarios y poderlos ir a visitar a sus hogares.

Tabla 62: Resumen y conclusiones de evaluación de competencias de duplas

Dimensión	Evaluación y comentarios
Competencias del ser	Las evaluaciones de las competencias del ser resultan positivas, aún cuando existen ciertos aspectos necesarios de seguir profundizando y mejorando para nuevas intervenciones similares. De esta manera, se destacan como los aspectos más desarrollados el compromiso con la mirada de reinserción, el foco en los beneficiarios y sus familiares y la capacidad de aportar una perspectiva global a la gestión del caso.

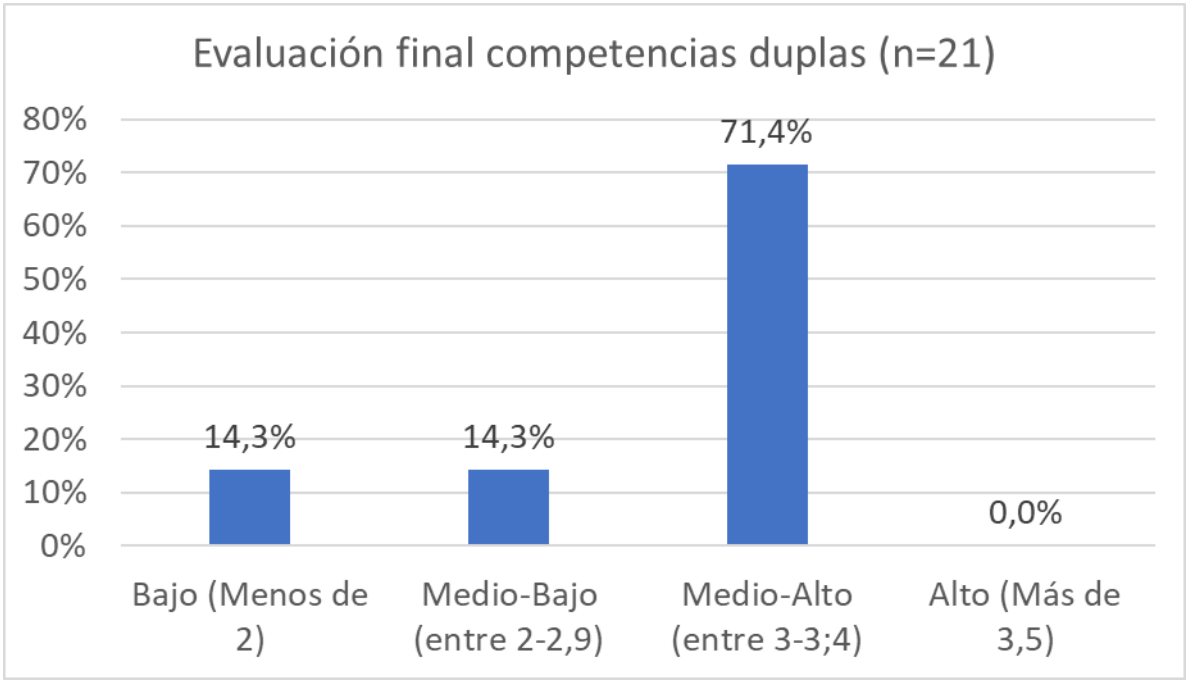
	Por el contrario, las competencias que requieren de mayor profundización tienen relación con el generar un trabajo de excelencia y gestionar de manera adecuada las redes de apoyo de los beneficiarios.
Competencias del saber	A modo general, se puede apreciar un dominio teórico adecuado por parte de las duplas, especialmente esto es muy destacable en los aspectos referidos al manejo de los postulados teóricos del modelo bajo el que opera el programa VAE. Así, dado los resultados del cuestionario, se observó un buen manejo de los conocimientos respecto al modelo RNR, el enfoque de reinserción que adopta el programa y el desarrollo del proceso de reinserción. Además, se destaca la existencia de un conocimiento muy satisfactorio en cuanto a que la intervención propuesta por el programa involucra no tan sólo el trabajo con el individuo, sino que también la movilización de las redes focales del individuo (familiares, amigos, instituciones comunales, etc.). Por otro lado, es sumamente positivo que exista un muy buen nivel de conocimientos respecto al enfoque de género, dimensión que es lograda satisfactoriamente por casi la totalidad de las duplas. Por el contrario, es preciso continuar profundizando es los conocimientos relacionados a la normativa y requisitos legales para optar a beneficios penales.
Competencias del hacer	En general los profesionales mantienen una percepción satisfactoria respecto al trabajo que han realizado y las habilidades que poseen para manejar las labores de intervención en la práctica. En particular, aquellas que resultan con mejor evaluación son la jerarquización de necesidades, el análisis de necesidades de vinculación y el acompañamiento personalizado, aspectos que además destacan por estar relacionados íntimamente con la realización de los planes de intervención. Del mismo modo, en los trabajos que refieren al trato directo con los beneficiarios y sus redes, también destacan por poseer una alta autopercepción de las habilidades que poseen. De manera contraria, la aplicación del ecomapa se configura como uno de los elementos en los que se requiere enfocar en mayor medida la capacitación de las duplas, puesto que es uno de los aspectos donde peor se autoevalúan las duplas.
General	Tal como se mencionó, se encuentra que existe un manejo muy adecuado sobre el enfoque multidimensional de reinserción que pretende desarrollar el programa VAE, lo cual se ve manifestado en las tres evaluaciones realizadas. Esto, por tanto, puede estar dando cuenta de una adecuada preparación previa con la que llegan los profesionales a integrar los equipos, o ser un indicador de la efectividad de las capacitaciones, seminarios y el manual de actuaciones.

Fuente: Elaboración propia

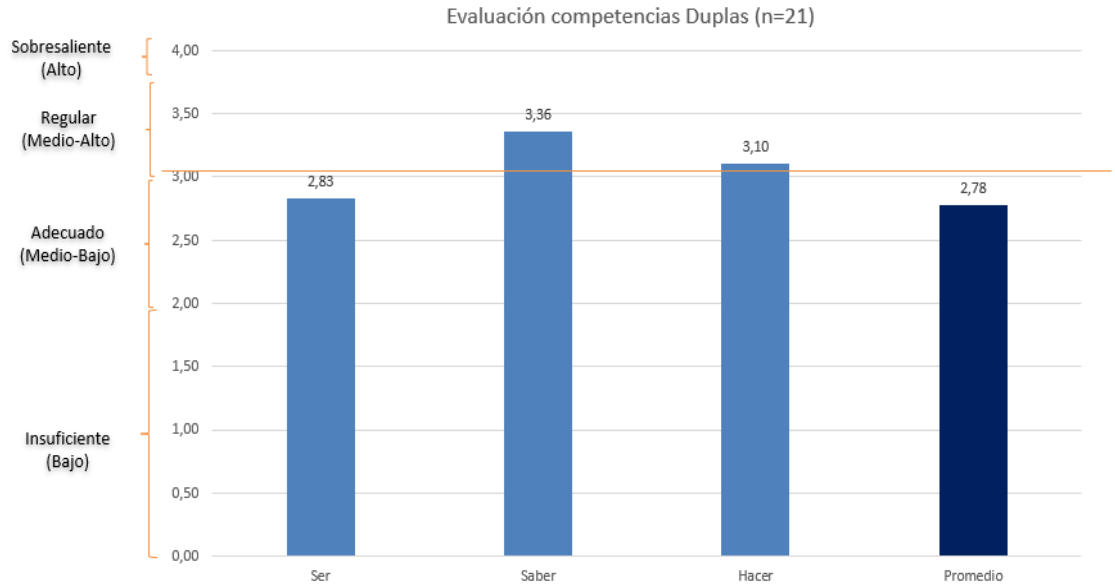
Tabla 63: Nivel de Competencias Duplas VAE

Evaluación final profesionales Equipos Comunales	N° profesionales con promedio medio alto o medio bajo de Competencias	% profesionales con promedio medio alto o medio bajo de Competencias
Bajo (Menos de 2)	3	14%
Medio-Bajo (entre 2-2,9)	3	14%
Medio-Alto (entre 3-3;4)	15	71%
Alto (Más de 3,5)	0	0%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Conocimientos de funcionarios/as municipales

Uno de los objetivos principales del programa VAE consistía en crear las condiciones necesarias para que los propios municipios, a través de sus funcionarios, se involucraran de forma activa en el proceso de reinserción de las personas egresadas de la cárcel. Es por esta razón, que una de las actividades planteadas en el marco de la intervención fue la capacitación y sensibilización de los funcionarios/as en temáticas de reinserción social, y el cómo gestionar redes para ayudar de manera concreta a dicha población.

En esa línea, se estimó que una de las formas con las que se podía evaluar el estado del aprendizaje de los funcionarios era aplicando el cuestionario de competencias y conocimientos en reinserción social, razón por la cual se aplicó el mismo cuestionario realizado para las duplas comunales.

El saber fue evaluado a través de un cuestionario online el cual abarcó diversas materias contenidas en el manual entregado a cada dupla, así como en las capacitaciones realizadas para aquellos. De este modo, se puede identificar como dimensiones evaluadas los conocimientos relacionados a: (1) marco normativo de políticas de reinserción en Chile; (2) conocimientos sobre los riesgos de reincidencia; (3) conocimientos sobre teorías del desistimiento y proceso de reinserción; (4) conocimientos en torno a procesos de cambio

en reinserción; (5) conocimientos sobre enfoque de género en el proceso de reinserción; (6) conocimientos sobre estrategias de intervención y gestión a nivel de redes; y, finalmente (7) conocimientos sobre estrategias para promover procesos de reinserción a nivel individual (entrevista motivacional y consejería). Dichos contenidos constituyen el núcleo teórico central de la propuesta de intervención abordada por el Programa VAE. De esta manera, una buena comprensión de los aspectos teóricos, debería facilitar un buen manejo de la práctica. En ese sentido, a continuación, se realizará un análisis general de los resultados obtenidos por las duplas en la evaluación de los conocimientos y competencias de reinserción.

En cuanto a la aplicación del cuestionario, éste fue enviado al correo personal de cada funcionario/a, a partir de una lista proporcionada por cada municipio. Éstos contaron con un plazo de, aproximadamente, 2 semanas para contestarlo. En total, se contactó a 893 funcionarios de las diez comunas en las que se ejecutó el programa. A pesar de aquello, la recepción por parte de éstos no fue muy positiva, logrando una tasa de respuesta del 5%. Además, de las 125 encuestas respondidas, sólo 39 fueron respondidas completamente. En ese sentido, se decidió analizar solo los resultados de aquellos que respondieron la encuesta en su totalidad, con el objetivo de no presentar diferencias en los N totales de cada pregunta.

En razón de lo mencionado anterior, es preciso mencionar que los resultados de la encuesta no reflejan estadísticamente la representación de la población, por lo cual se trata únicamente de un análisis descriptivo de los 39 cuestionarios completados, que puede servir como proxy para conocer cómo aquellos casos comprendieron los contenidos vistos en las capacitaciones de las que fueron partícipes.

Caracterización de la muestra

En relación con las características sociodemográficas de los encuestados, se destaca que el 77% de los casos obtenidos corresponden al sexo femenino.

Por otra parte, de acuerdo con el municipio del cual son parte, destaca principalmente Santiago y Peñalolén, como aquellos que representan una mayoría entre la muestra, en particular, el 20% y 17% respectivamente. También, es de destacar los casos de Quilicura, El Bosque, Puente Alto y Renca, donde cada uno representa aproximadamente el 10%. Finalmente, el porcentaje restante se pertenece a las comunas de La Pintana, Pudahuel, Maipú, y San Bernardo.

Conocimientos sobre marco normativo de políticas de reinserción social en Chile

Un primer aspecto evaluado en relación al conocimiento sobre el marco normativo de las políticas de reinserción en Chile refiere a los requisitos bajo los cuales una persona egresada de la prisión puede optar a solicitar la eliminación de los antecedentes penales. En ese sentido, se observa que ninguno de los funcionarios participantes de la encuesta pudo reconocer correctamente los requisitos, contrariamente, sólo lograron reconocer principalmente uno o dos de estos. Así, es posible destacar que el 82% reconoció correctamente el tiempo de cumplimiento de la pena como una condición necesaria. Por el contrario, el resto de los requisitos sólo fueron reconocidos por una menor parte de la muestra, por ejemplo, sólo el 20% acertó en mostrar una buena conducta, y un 12% en conocer bien alguna profesión u oficio, siendo este último el requisito menos reconocido por los encuestados.

Por otro lado, se puede acotar que una gran parte de los funcionarios encuestados tuvo errores al reconocer que medida no correspondía a una pena sustitutiva. En mayor detalle, el 53% reconoció correctamente al indulto como una pena no sustitutiva, en tanto que un 28% erró en su respuesta, optando por penas que sí eran sustitutivas. Por último, es preciso destacar que un 17% declaró no saber la respuesta.

De los resultados relacionados a este ítem de conocimientos, se puede desprender un nivel poco adecuado de conocimiento sobre las normativas que rigen los beneficios a los que pueden optar aquellas personas que buscan un apoyo legal a su reinserción. Aspecto que resulta preocupante, en tanto el programa busca que sean los propios funcionarios quienes sepan gestionar las redes de apoyo. En ese sentido, es necesario continuar profundizando en la enseñanza de estos aspectos.

Conocimientos sobre los riesgos de reincidencia y proceso de reinserción

En relación a los riesgos de reincidencia y procesos de reinserción, un primero aspecto esencial tematizado en las capacitaciones guarda relación con la concepción de la reinserción, lo cual se configura como un indicador principal para reconocer si se trabaja hacia un objetivo acorde a lo que busca el programa.

En esa línea, de acuerdo a los resultados de la pregunta, se encuentra que aproximadamente un tercio de los encuestados comprendieron la reinserción como un proceso más individual, donde las personas deben esforzarse por lograr la inserción. Por el contrario, los otros dos tercios de la muestra (67%) manifestaron una buena comprensión del concepto en cuestión. En otras palabras, es posible acotar que dos de cada tres encuestados pareciera haber comprendido correctamente el modelo de reinserción que busca implementar el programa.

Por otro lado, el cuestionario también buscaba verificar si los funcionarios, luego de sus capacitaciones, eran capaces de reconocer los cambios que el modelo RNR supone frente a otros enfoques de la reinserción. Así, se encuentra que un 56% de los encuestados acertó correctamente a esta pregunta, vale decir, aproximadamente la mitad de éstos comprende que el principal cambio que RNR implementa es la centralidad que tienen los factores contextuales sobre los individuos. Este resultado parece ser concordante con la pregunta anteriormente vista. Por contraparte, un quinto de los funcionarios encuestados se inclinó por comprender el aporte del modelo como el entendimiento de la reinserción como un proceso lineal.

Siguiendo en la línea del modelo RNR, sólo un 10% reconoció correctamente los principios básicos del modelo para el funcionamiento. En particular, sólo un tercio reconoció el principio de necesidad, un tercio el de riesgo y sólo un 25% el principio de respuesta. Por otra parte, resulta interesante notar que un 51% indicó la red local como uno de los principios del RNR.

Un tercer eje importante para el conocimiento de los procesos de reinserción tiene relación con los factores de riesgo, y el cómo los funcionarios participantes de las capacitaciones son capaces de reconocer cuáles son y cómo trabajarlos. Así, al ser consultados respecto a qué factores de los propuestos no se configuraba como un factor de riesgo, sólo un 41% acertó correctamente. Visto de otra manera, un 39% de los encuestados comprendió a ciertos factores que sí eran de riesgo como fuera de este listado (dado que un 20% manifestó no saber la respuesta), dando cuenta de un logro acotado en el reconocimiento de los factores que suponen riesgos y problemáticas para la reinserción de las personas.

Finalmente, en cuanto al reconocimiento de la clasificación entre factores estáticos y dinámicos, se puede acotar que, a grandes rasgos, los factores mencionados son correctamente clasificados por una gran parte de los encuestados. Exceptuando aquello, se destaca el caso del factor de las actitudes y la valoración criminal, el cual un 36% clasificó como un factor estático. No obstante esto, también es preciso mencionar que un porcentaje considerable declaró no saber la respuesta, fluctuando entre el 15% y 17% en cada respuesta, lo cual da cuenta que casi un quinto de los encuestados no lograron comprender la diferencia entre lo que se considera como estático y dinámico.

A modo de síntesis para este ítem, es preciso acotar que se encontraron falencias constantes en la comprensión del modelo RNR, las cuales se vieron cristalizadas no tan sólo en la comprensión de los principios básicos de dicho modelo, sino que también en entender la reinserción como un proceso que involucra movilización de recursos que van

más allá de la agencia individual de los egresados. Asimismo, a la vez que es preciso ahondar en la comprensión del modelo de reinserción y de gestión, también es preciso ahondar en comprender los factores contextuales que inciden en los procesos de reinserción, y cómo pueden ser gestionados.

Conocimientos sobre teorías del desistimiento y procesos de cambio en reinserción

Junto con el modelo RNR, también se consultó respecto a los conocimientos adquiridos de las teorías del desistimiento y del desarrollo, con el objetivo de conocer en qué medida los funcionarios/as municipales comprendieron los principios teóricos en los que se basa el programa VAE.

En primer lugar, respecto al enfoque teórico brindado desde la teoría del desistimiento, se observa que sólo un 13% de los encuestados reflejó a cabalidad lo aprendido en las capacitaciones. En mayor detalle, en ninguno de los tres aspectos de dicha teoría se logra una tasa mayor al 50% de los encuestados, por ejemplo, sólo el 43% contestó que, desde esta perspectiva, el desistimiento involucra un proceso de cambio con una participación activa del contexto a través de la entrega de herramientas para esto. Del mismo modo, el 46% respondió que el desistimiento involucra además del rol del contexto una participación y autogestión activa de la propia persona. Finalmente, sólo un tercio de los encuestados acertó al comprender el desistimiento como una articulación del proyecto personal con las condiciones y estímulos del contexto, en particular, de los grupos de referencia de la persona en cuestión.

Como segundo aspecto, en cuanto a la importancia del aporte de las teorías del desarrollo, se puede acotar que el 46% de los encuestados respondió correctamente a esta interrogante. Visto de otra manera, casi la mitad de los funcionarios/as encuestados comprende correctamente que el comportamiento delictual se encuentra influenciado por los eventos ocurridos a lo largo de la vida de las personas.

Por otro lado, se acota que una gran parte de la muestra identifica que el desistimiento involucra también las recaídas en el delito, sin que aquello implique un fracaso para la intervención o el proceso de reinserción. Así, por ejemplo, menos del 5% de los encuestados relaciona el fracaso con la teoría del desistimiento, como también un bajo porcentaje cree que las conductas delictuales no son modificables en la historia de vida de las personas. A pesar de esto último, sólo un 15% de los encuestados reconoce que las conductas delictuales no son un rasgo de personalidad modificable, lo cual resulta contradictorio con las bases teóricas de los enfoques del cambio.

Finalmente, al llevar los aprendizajes teóricos al modelo de gestión de casos del programa también se identifica la existencia de ciertas problemáticas en este aspecto. Así, si bien la gran parte de los encuestados reconoce correctamente que la intervención motivacional y la inclusión de los grupos de referencia son de suma importancia para la gestión de los casos, sin embargo, para este último aspecto es preciso acotar que un 40% pareciera no haber comprendido la importancia de la inclusión de dichos grupos en las acciones de intervención. Además, respecto a que los planes también involucran objetivos de gestión de redes, esto es comprendido solamente por un tercio de los funcionarios/as, lo cual resulta preocupante si se considera que es este aspecto el que involucra de manera más directa a las instituciones municipales.

En resumen, se hace muy necesario profundizar en los contenidos referentes a la comprensión y conocimientos de las teorías del desistimiento, especialmente se observan falencias en comprender que tanto el delito mismo como el proceso de cambio se ven influenciados por la acción de los factores externos y no sólo por un plan individual y racional de las personas. Asimismo, también es preciso profundizar en que las oportunidades brindadas por las redes de apoyo de la comunidad también son de suma importancia para este proceso.

Sin embargo, como aspectos positivos es preciso destacar que la mayoría de los encuestados reflejaron comprender que el desistimiento no es un proceso lineal y que, por tanto, puede involucrar caídas en el camino; del mismo modo, es visible la obsolescencia de la visión de la delincuencia como algo que no es frenable ni modificable en la historia de vida de las personas. Estos últimos dos puntos reflejan un mejor conocimiento de las teorías, lo cual debería verse reflejado adecuadamente en la práctica y valoraciones de los funcionarios.

Conocimientos sobre enfoque de género en el proceso de reinserción

En términos generales, los conocimientos sobre el enfoque de género en la intervención resultan como una dimensión sumamente problemática, dado el desconocimiento y la poca comprensión respecto a los grupos prioritarios en esto y lo que implica en la práctica.

Así, sólo la mitad de los encuestados demostró comprender adecuadamente lo que se entiende por dotar la intervención con un enfoque de género. En particular, es posible apreciar que una cantidad considerable de los funcionarios tienden a no considerar las diversas identidades sexuales que existen, enfocándose principalmente en una igualdad entre hombres y mujeres. Esto además se ve reflejado en que casi dos de cada cinco de los

funcionarios encuestados no reconocen correctamente quienes integran a los grupos LGTBI.

Además, en relación a los conocimientos fácticos respecto a las problemáticas que aquejan especialmente a las mujeres, se reconoce un nivel adecuado de aprendizaje. Así, por ejemplo, el 64% reconoce que el tráfico de drogas es la causa más importante por la que se ven condenadas. Sin embargo, en lo que refiere al porcentaje de mujeres que son madres, sólo un 12% logró identificar la cantidad exacta, no obstante, es de destacar que la mayoría manifiesta saber que es un tema que abarca a la gran mayoría de las mujeres condenadas.

Conocimientos sobre estrategias de intervención y gestión a nivel de redes

Las estrategias de intervención y gestión de redes es uno de los aspectos más importantes y fundamentales que deberían conocer y manejar los funcionarios/s municipales, en tanto involucra el centro de los objetivos que se propone realizar el programa en los municipios. De este modo, lo esencial en este ítem tiene relación con el conocimiento adecuado respecto de las acciones y focos principales de la intervención.

En ese marco, se encuentra que los funcionarios/as reconocen adecuadamente la existencia de una gestión de red intersectorial que involucre la oferta programática local para satisfacer las necesidades y derechos de las personas. No obstante, esto no se ve reflejado en otorgarle un rol principal a los municipios, dado que sólo un 43% de los encuestados indica que el rol de dichas instituciones es de suma importancia en la estrategia implementada por VAE.

Por otro lado, es posible mencionar, dado los resultados del cuestionario, que se comprende de manera satisfactoria las implicancias de un enfoque socio comunitario, lo cual también se ve reflejado en la comprensión de que la intervención del programa VAE se basa en una intervención de las redes más cercanas a los usuarios y una articulación adecuada de los distintos niveles de intervención. En específico, el 80% de los usuarios comprenden correctamente lo que implica un enfoque socio comunitario en la intervención, como también el 60% concibe la estrategia de VAE con un componente de intervención de las redes cercanas de las personas beneficiarias.

Conocimientos sobre estrategias para promover procesos de reinserción a nivel individual (entrevista motivacional y consejería)

Respecto a las estrategias que operan como apoyo para la promoción de la reinserción a nivel individual, es posible desprender un bajo nivel de conocimiento en esto. Así, principalmente, es poco comprendida la idea y los elementos que componen la entrevista motivacional, en particular, de los dos elementos sugeridos en el cuestionario, solo el 13%

identificó ambos, siendo la promoción de la participación y la formación de un vínculo colaborativo aquel que más es reconocido (64%); no obstante, solo un 25% también comprende que la motivación es un proceso y no un estado o actitud fija de las personas. Del mismo modo, un 56% reconoce correctamente los principios base de la entrevista motivacional.

Tabla 64: Resumen de evaluación y comentarios generales de resultados Cuestionario de Competencias y conocimientos de funcionarios/as municipales

Dimensión	Evaluación y comentarios
Marco normativo de políticas de reinserción social en Chile	De acuerdo a los resultados obtenidos se aprecia un nivel poco adecuado de conocimiento sobre las normativas que rigen los beneficios a los que pueden optar aquellas personas que buscan un apoyo legal a su reinserción. Aspecto que resulta preocupante, en tanto el programa busca que sean los propios funcionarios quienes sepan gestionar las redes de apoyo. En ese sentido, es necesario continuar profundizando en la enseñanza de estos aspectos, específicamente en lo que refiere a identificar los requisitos para optar a beneficios, y el reconocimiento adecuado de las penas sustitutivas.
Conocimientos sobre riesgos de reincidencia y proceso de reinserción	A partir de los resultados de este módulo del cuestionario se encontraron ciertas falencias en la comprensión del modelo RNR, en lo que refiere a la comprensión de los principios básicos de dicho modelo, la comprensión teórica de la reinserción como un proceso que involucra movilización de recursos que van más allá de la agencia individual de los egresados. Además, es preciso ahondar en la comprensión de los factores contextuales que inciden en los procesos de reinserción, las diferencias entre los estáticos y dinámicos, y cómo pueden ser gestionados.
Conocimientos sobre teorías del desistimiento y procesos de cambio en reinserción	Se encuentra muy necesario profundizar en los contenidos referentes a la comprensión y conocimientos de las teorías del desistimiento, especialmente se observan vacíos en comprensión sobre que tanto el delito mismo como el proceso de cambio se ven influenciados por la acción de los factores externos. Asimismo, también es preciso profundizar en que las oportunidades brindadas por las redes de apoyo de la comunidad también son de suma importancia para este proceso. Sin embargo, como aspectos positivos es preciso destacar que la mayoría de los encuestados reflejaron comprender que el desistimiento no es un proceso lineal y que, por tanto, puede involucrar caídas en el camino; del mismo modo, es visible la obsolescencia de la visión de la delincuencia como algo que no es frenable ni modificable en la historia de vida de las personas. Estos últimos dos puntos reflejan un mejor conocimiento de las teorías, lo cual debería verse reflejado adecuadamente en la práctica y valoraciones de los funcionarios.
Conocimientos sobre enfoque de género en el proceso de reinserción	En términos generales se estima, de acuerdo a los resultados obtenidos por los encuestados, que los conocimientos en cuanto al enfoque de género son insuficientes, puesto que aspectos tales como los grupos LGTBI y las implicancias del enfoque de género en la intervención son reconocidos por un porcentaje no mayoritario de los funcionarios. Del mismo modo, las circunstancias que aquejan especialmente a mujeres condenadas tampoco demostraron ser conocidas por una amplia mayoría. De ambos hechos puede inferirse, por tanto, un bajo nivel de sensibilización con la temática, así como también mayores dificultades para gestionar las redes específicas que requieren tanto las mujeres como quienes pertenecen a disidencias sexuales, lo que es sumamente necesario para generar intervenciones efectivas para la reinserción.
Conocimientos sobre estrategias de intervención y gestión a nivel de redes	Uno de los aspectos positivos que pueden desprenderse de los resultados del presente cuestionario tiene que ver con una comprensión positiva respecto al

	modelo de intervención y gestión que plantea el programa VAE. De esta manera, los funcionarios comprenden adecuadamente que se trata de un modelo que pretende involucrar activamente no tan sólo a la persona sujeta a intervención, sino que también busca generar la participación de otras redes. No obstante, resulta preocupante que casi dos tercios de los encuestados no reconozca el rol central que tienen los municipios en el marco de la intervención de la reinserción social, lo cual se configura completamente en un aspecto a profundizar y mejorar.
Conocimientos sobre estrategias para promover procesos de reinserción a nivel individual (entrevista motivacional y consejería)	Respecto a las estrategias para promover los procesos de reinserción a nivel individual, es necesario continuar profundizando en la enseñanza, específicamente en lo que refiere a la entrevista motivacional.

Fuente: Elaboración propia

Sensibilización en temáticas de reinserción

Para conocer las percepciones que las comunidades tenían sobre el delito y la reinserción social se aplicó un cuestionario presencial de manera previa y posterior a la realización del taller. El objetivo de éste, aparte de conocer las percepciones, también fue observar si existía algún cambio en las percepciones posterior a las actividades de sensibilización. La encuesta fue aplicada a vecinos/as y miembros de organizaciones comunitarias que participaron de los talleres de sensibilización, logrando abarcar a 198 personas, lo cual equivale a 273 encuestas (considerando las pre y post taller). No obstante, es preciso acotar que no todos los participantes respondieron ambas encuestas – lo cual constituía el escenario ideal para la medición-, sino que se identifican 123 casos en los que no se logró esto, más precisamente, 27 sólo contestaron el post y 96 el cuestionario previo. Esto se materializa en una tasa de respuesta del 22% del total de personas que participaron de dichos talleres.

Junto con las mencionadas preguntas acerca de la percepción que las personas tienen sobre el delito, victimización y la percepción de la reinserción social, también se consultó respecto a los elementos que consideran necesarios para que una persona que ha salido de la cárcel pueda volver a su barrio. Esto último se realizó a través de un listado de acciones propuestas, los que tuvieron que ordenar considerando los cuatro más importantes a su juicio. Esta pregunta fue la que sirvió de *proxy* para poder describir la influencia que tuvo el taller sobre los participantes, dado que se realizó la misma pregunta antes y después de la realización de éste.

Por último, es necesario destacar que la encuesta cuenta con ciertas limitaciones metodológicas que limitan la capacidad estadística del análisis para atribuir causalidad a los efectos del programa. Dentro de éstos, se puede destacar la tasa de respuesta lograda, la cual impide la inferencia de los resultados, así como también la existencia de los casos

comentados que no respondieron ambos cuestionarios. Es por ello que los resultados deben ser interpretados desde una perspectiva de posibles resultados de los talleres, sin atribuir el efecto a un rol únicamente de éste.

Adicionalmente, se encuentran limitaciones metodológicas referentes al diseño de los talleres de sensibilización, específicamente en lo que refiere a dos aspectos claves para esto. Primero, se considera necesario haber diferenciado los talleres según segmentos de importancia que se pueden encontrar al interior de las comunidades como, por ejemplo, el grupo etario en el que se encuentra la persona, nivel educacional, pertenencia a cierto tipo de organizaciones, entre otras. En esa línea, es posible mencionar la inexistencia de una articulación coherente de intervención y evaluación entre los diversos grupos de interés definidos en el diseño del programa, el cual no tan sólo consideraba la sensibilización hacia las comunidades, sino que también hacia los funcionarios municipales, el mundo académico, empleadores, opinión pública, entre otros.

Como segundo elemento, se destaca la imprecisión en la definición de sensibilización, razón por la cual se hace complejo determinar si los talleres efectivamente apuntaron correctamente al objetivo del componente. Así, por ejemplo, no queda claridad respecto a si el objetivo principal de los talleres refiere a cambiar los prejuicios y actitudes que tiene la gente previamente hacia los problemas relacionados al delito, conversar e informar acerca de la reinserción, enseñar respecto a nuevas dimensiones, entre otros.

Caracterización de la muestra

Respecto a las características de la muestra, en primer lugar, se identifica una participación mayoritariamente femenina, abarcando el 78% de la muestra. En otras palabras, es importante notar que, del total de los participantes de la encuesta, sólo 1 de cada 5 participantes son hombres. Esto también es coincidente con las estadísticas recolectadas por el equipo coordinador del componente de sensibilización.

En cuanto a la distribución geográfica de la muestra, puede identificarse que Peñalolén fue la comuna que concentró más encuestas realizadas, representando el 28,8% del total. En segundo lugar, Quilicura es el 16,4% de las encuestas, seguido de La Pintana (16%), Maipú (11,8%) y Pudahuel (10%). El 30% restante de la muestra está ubicado en las comunas de El Bosque, San Bernardo, Santiago y, en menor medida, personas residentes en otras comunas que no son parte del VAE. Es preciso acotar que no se recibieron encuestas pertenecientes a Renca y Puente Alto.

Por otro lado, respecto a la participación de los vecinos en organizaciones vecinales, la mayor parte de los participantes sí era partícipe de alguna, específicamente, un 78,5%.

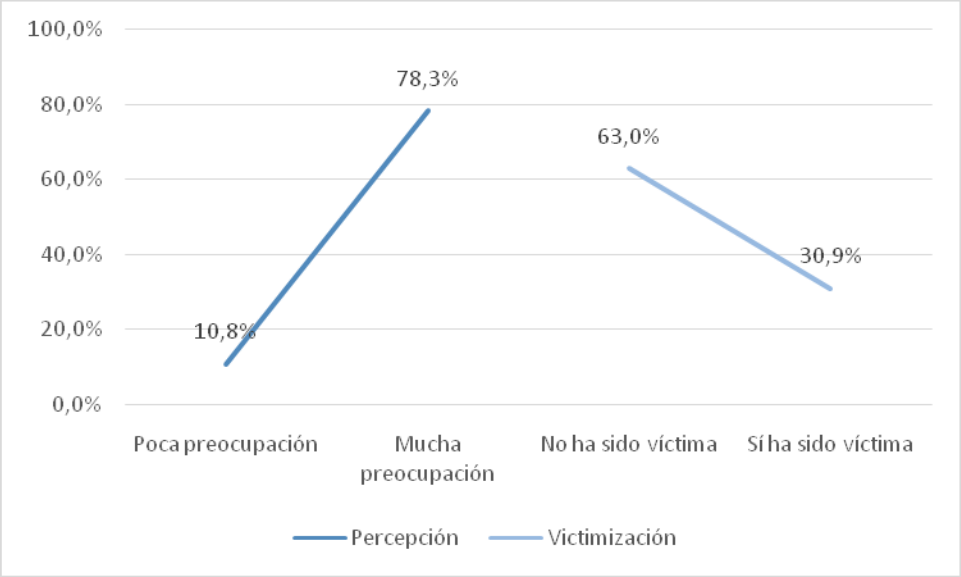
Dentro de éstas, las más recurrentes de los encuestados corresponden a Juntas Vecinales, agrupaciones de adultos mayores, mujeres, comité de seguridad, clubes deportivos, entre otros con menor representación.

Percepción sobre reinserción social pretaller

Con el objetivo de analizar las percepciones que las comunidades tenían respecto a las temáticas de reinserción social, se consultó de manera previa al taller de sensibilización aspectos relacionados a la percepción de inseguridad y la victimización que han experimentado los participantes de los distintos municipios. Así, en primer lugar, un elemento de suma importancia a considerar para caracterizar las motivaciones para ser partícipes de estos talleres, refiere a las altas tasas de preocupación que existen frente a ser víctima de un delito, destacando que el 78,3% declara que es una temática que causa bastante o mucha preocupación, vale decir, para casi 8 de cada 10 participantes este es un tema que despierta mucha preocupación (Gráfico 12). En la línea de lo anterior, se destaca que esta percepción, en proporción, es mayor entre las mujeres participantes que entre los hombres, al observar que entre estos últimos un 75,8% se muestra muy preocupado por los delitos, en tanto que en mujeres esta proporción llega a un 84,7%, casi 10 puntos porcentuales más que los hombres.

A pesar de lo anterior, la cantidad de participantes que han sido efectivamente víctimas de algún delito en los últimos 12 meses mantiene una brecha importante con la percepción de inseguridad, destacando que el 63% de la muestra declara no haber sido víctima de algún delito, y un 30,9% declara haberlo sido (Gráfico 12). Por tanto, a pesar de que casi el 80% de la muestra manifiesta una alta preocupación con los delitos, casi dos tercios de la muestra no ha sido víctima de esto. Esta relación entre victimización y percepción de inseguridad sigue una línea coherente con las tendencias que ha mostrado el país, y particularmente la Región Metropolitana, datos que han sido capturados por la Encuesta Nacional Urbana de Seguridad Ciudadana (2017).

Gráfico 12: Comparación entre porcentaje de preocupación frente al delito y porcentaje de victimización entre participantes de los talleres de sensibilización (n=166)



Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta de Sensibilización

Por otro lado, en lo que refiere específicamente a la percepción respecto a la reinserción social, los encuestados fueron consultados respecto a qué tan probable ven que una persona que ha salido de la cárcel puede "rehabilitarse" sin volver a delinquir. Esta percepción fue consultada en dos niveles, pensando en términos nacionales y pensando en la realidad del barrio, diferencia que es de suma importancia considerando que VAE se trata de un programa que pone énfasis principalmente en la intervención comunitaria en cada municipio, por lo que es fundamental conocer cómo los vecinos perciben las oportunidades de reinserción en su propio barrio.

En ese sentido, se puede apreciar que es baja la cantidad de personas que consideran como posible las opciones de que una persona recién salida de la cárcel pueda "rehabilitarse", específicamente, en promedio sólo un quinto de la muestra lo percibe como posible. Un porcentaje similar son aquellos que consideran que la rehabilitación de la cárcel no es posible, mientras que el mayor porcentaje se inclina en una posición intermedia, sin creer que es muy posible o poco posible, alcanzando aproximadamente dos quintos de la muestra.

Por otro lado, también se observan diferencias entre las percepciones a nivel nacional y barrial (Gráfico 13). Específicamente, la primera se ve levemente más positiva que la

segunda. Así, por ejemplo, la cantidad de personas que como posible que exista una "rehabilitación" en un nivel nacional es un punto porcentual mayor que quienes lo ven así en su barrio, manteniéndose la misma diferencia a favor del ámbito nacional en quienes no lo ven posible.

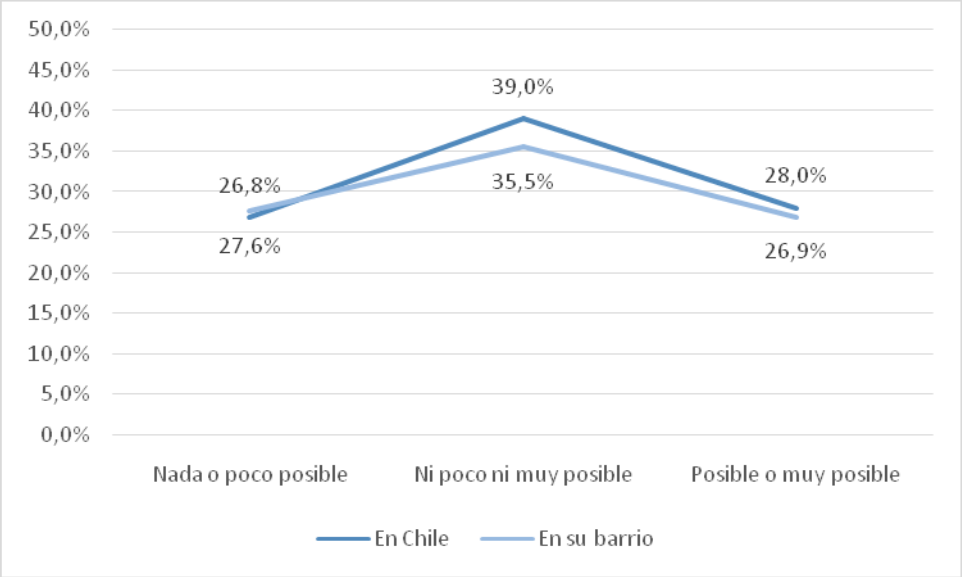
Adicionalmente, apoyándose en el Gráfico 13, es interesante notar una tendencia que se da de manera distinta en ambos niveles de análisis. En mayor detalle, a nivel nacional se observa que quienes ven posible la rehabilitación de las personas salidas de la cárcel es casi dos puntos porcentuales mayor que quienes piensan lo contrario (28% versus 26,8%); no obstante, a nivel del barrio esta tendencia se invierte, identificando que quienes lo ven posible son un punto porcentual menor que quienes creen lo contrario (26,9% versus 27,6%).

En esa línea, también resulta interesante notar que, en general, las mujeres se ven más pesimistas en esta materia que los hombres. Así, mientras el 23% de las mujeres creen que es muy posible que las personas puedan rehabilitarse a nivel del barrio, esta opinión es sostenida por el 38,9% de los hombres participantes de los talleres (Gráfico 14). Similar tendencia se observa al analizarlo a nivel nacional, donde un 26% de las mujeres lo ven como posible, mientras que el 36% de los hombres también opina de esta manera (Gráfico 15). Incluso aún, mientras en los hombres la cantidad de personas que creen que la rehabilitación es posible es mayor que quienes estiman que es nada posible, esta relación se invierte en el caso de las mujeres, donde quienes manifiestan una opinión negativa suman mayor porcentaje que las otras.

Estos últimos puntos se consideran de suma importancia, sobre todo si se considera que las comunidades cercanas a personas con antecedentes penales son consideradas fundamentales para lograr un proceso de reintegración de alta efectividad a nivel emocional, laboral y de movilización de redes y recursos sociales (Correctional Service of Canada, 2009; Travis, Solomon, & Waul, 2001; Olson, Rozhon, & Powers, 2009). A pesar de aquello, existen ciertos elementos que afectan principalmente a la disposición y percepción que las comunidades tienen hacia quienes egresan de la cárcel haciendo más dificultosa aún la integración de éstos a la vida normal, como serían, por ejemplo, los prejuicios y estigmas que se mantienen sobre aquellos, el rechazo al contacto social, el aislamiento en las comunidades, entre otros (Tan, Chu, & Tan, 2016). Así, Maruna & King (2009), hacen énfasis en que quienes mantienen una postura negativa hacia las posibilidades del cambio de comportamiento, también son más propensos a apoyar medidas restrictivas y punitivas hacia los ex ofensores, lo cual aumenta los efectos de la estigmatización y dificulta aún más el proceso de reinserción de éstos. De ahí se deriva la importancia del dato obtenido, en

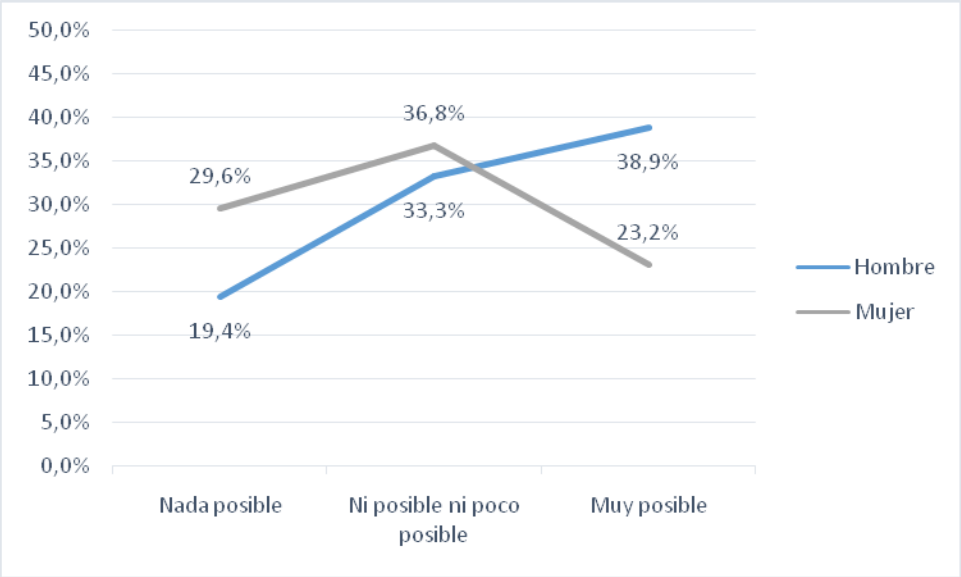
tanto que la baja cantidad de personas que resultaron creer que la rehabilitación posterior a la cárcel es posible, puede traducirse en una baja disposición a apoyar el proceso de reintegración. Esto es más importante aún si se considera que la percepción de rehabilitación resultó ser más baja pensando a nivel barrial que a nivel nacional. Finalmente, la Oficina de las Naciones Unidas para las Drogas y el Crimen (2006) realiza una síntesis de diversos estudios y programas de involucramiento comunitario, llegando a la conclusión que un adecuado entrenamiento de las comunidades en temáticas de sensibilización, puede aportar para que éstos sean uno de los agentes más importantes en la reintegración.

Gráfico 13: Percepción de reinserción a nivel nacional y del barrio según participantes de los talleres de sensibilización (n=164)



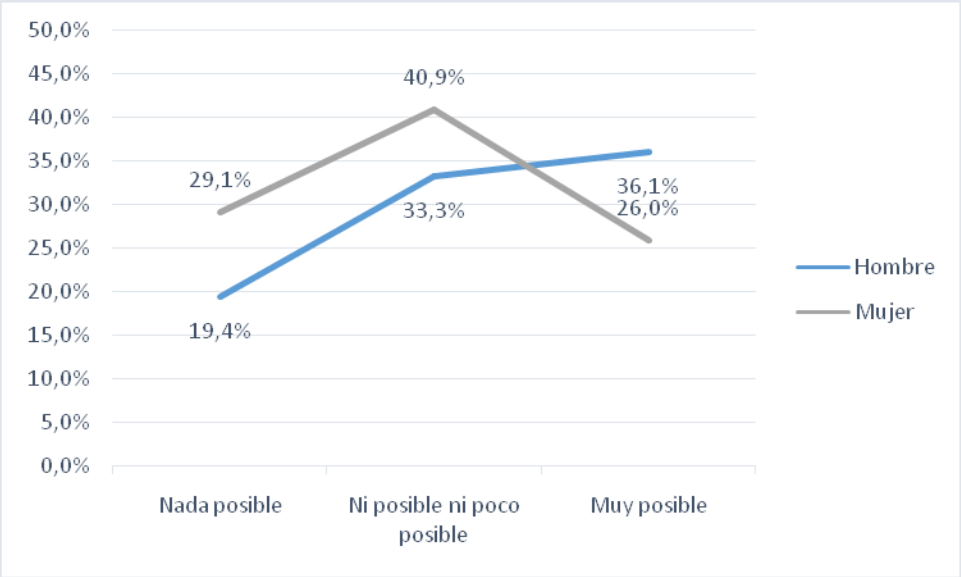
Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta de Sensibilización

Gráfico 14: Percepción sobre posibilidades de rehabilitarse a nivel del barrio según sexo (n=161)



Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta de Sensibilización

Gráfico 15: Percepción sobre posibilidad de rehabilitarse a nivel nacional según sexo (n=185)



Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta de Sensibilización

Finalmente, en el contexto de la situación previa al taller de sensibilización, los participantes escogieron los cuatro elementos que a su juicio son los más importantes para evitar que una persona vuelva a delinquir. De este modo, para los participantes del taller el elemento más importante a considerar es la reintegración familiar, elemento que fue considerado por el 46,7%. Junto con éste, también se destacan otros elementos que son considerados, en menor medida, como los más importantes, por ejemplo, el brindar

espacios de trabajo, educación y capacitación; el control policial estrictico hacia la persona; y, la inclusión en la vida y actividades del barrio.

Como el segundo elemento más importante considerado por los entrevistados se destaca el brindar espacios de trabajo, educación y capacitación, seguido de una mayor y mejor inclusión en la vida y actividades del barrio.

En tercer lugar, el apoyo en la salud física y mental es considerado mayoritariamente como el tercer elemento más importante para que puedan insertarse en la vida comunitaria.

Finalmente, el cuarto elemento considerado hace énfasis en el rol de apoyo que debe tener la municipalidad y el Estado en este proceso.

Comparación con la situación post taller

Posterior a la realización del taller, y considerando lo aprendido en éste, se volvió a aplicar la jerarquización de los elementos que los participantes de la sociedad civil considerando importantes para que una persona que ha cometido delitos vuelva a su barrio. Esto, con el fin de observar si se manifestó algún cambio en la percepción de los participantes posteriormente al taller de sensibilización.

De este modo, respecto al elemento que fue considerado como el más relevante, se mantiene una opinión mayoritaria hacia la reintegración familiar como el principal. Además, de igual manera, un porcentaje considerable de personas que consideran que brindar espacios de trabajo, educación y capacitación es el más importante, lo mismo ocurre con la inclusión en el barrio, aunque en menor medida. Paralelamente, es posible apreciar que la importancia otorgada al estricto control policial se reduce de un 8% a un 3% entre quienes consideran éste como el elemento más importante, vale decir, posterior al taller la cantidad de gente que percibe esta medida como la más importante de todas ve una reducción de 5 puntos porcentuales.

En cuanto al resto de los elementos jerarquizados se obtienen tendencias similares a las de la evaluación pre. Así, por ejemplo, en lo que refiere al segundo aspecto de mayor importancia para las comunidades, los espacios de trabajo, educación y capacitación, seguido de la inclusión en la vida común del barrio. Donde sí se obtienen resultados diferenciados es en el elemento categorizado como el tercer más relevante, donde la inclusión comunitaria se vuelve una opinión mayoritaria. Por último, en el cuarto elemento, se mantiene la importancia otorgada al rol de las instituciones municipales y estatales.

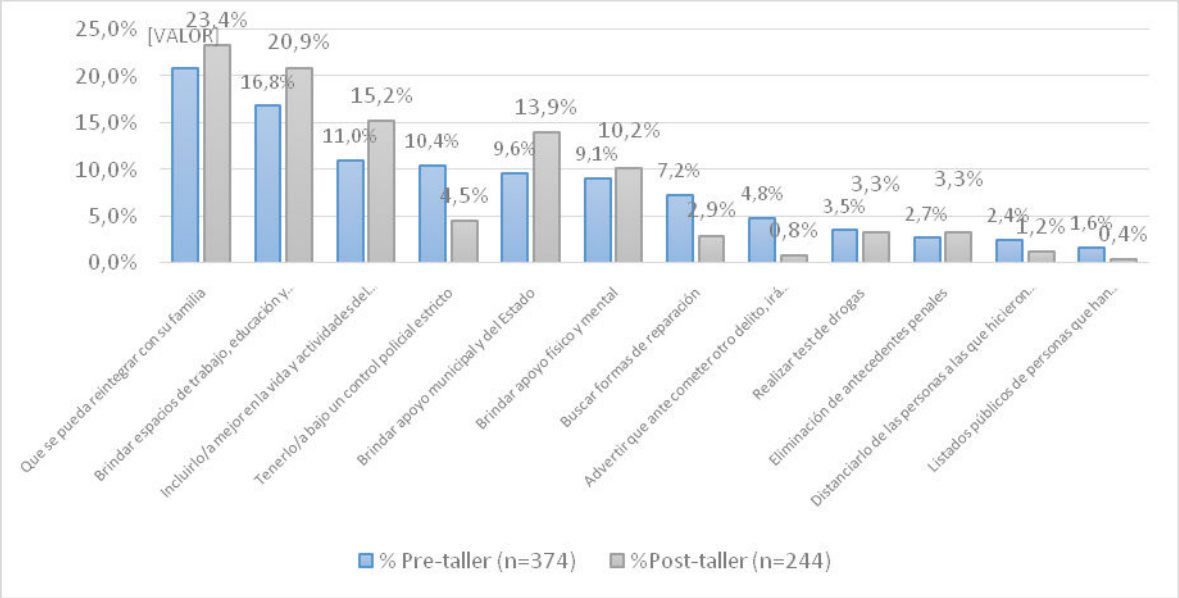
Por otro lado, se realizó un análisis basado en los elementos que más fueron nombrados por los participantes de los talleres tanto en el pre como en la evaluación post, con el fin de

observar si se manifiesta algún cambio. Estas menciones hacen referencia a la cantidad de veces que los elementos son nombrados como una alternativa dentro de las cuatro primeras opciones consultadas. En ese sentido, se aprecia que la reintegración familiar es el elemento que mayor importancia toma para las comunidades, al ser no tan sólo el que es indicado en mayor proporción como el más importante, sino que también es el que tiene una mayor cantidad de menciones dentro de los cuatro más importante tanto en la evaluación previa como posterior a la realización del taller. Del mismo modo, es importante recalcar que el brindar espacios de trabajo, educación y capacitación junto con la inclusión en la vida del barrio, ambos elementos se encuentran entre los tres más importantes en las dos mediciones realizadas.

Otra de los cambios en las tendencias que pueden observarse posterior a la realización del taller tiene relación con la disminución en las menciones de aquellos elementos que implican un enfoque punitivo o de control policial. Un ejemplo patente de aquello se encuentra en la opción de tener a las personas que han cometido delitos bajo un control policial estricto con firmas periódicas, elemento que antes del taller se encontraba como el cuarto con mayor cantidad de menciones. Luego del taller de sensibilización, este mismo elemento cae al sexto puesto en menciones. Del mismo modo, la opción de advertir la opción de cárcel en caso de cometer otro delito pasa de ser el octavo más nombrado por los participantes al penúltimo luego del taller.

Por otro lado, también se puede acotar un aumento en la percepción respecto al rol de los municipios y el Estado en brindar el apoyo para la reinserción en el barrio. De este modo, luego del taller de sensibilización dicho elemento aumentó en 4 puntos porcentuales la cantidad de menciones con el que cuenta este elemento, lo cual puede implicar una revalorización de dichos actores luego de los talleres.

Gráfico 16: Porcentaje de elementos mencionados entre los 4 más importantes en pre y post taller (n pre taller=374; n post taller=244)



Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta de Sensibilización

A modo de conclusión, se puede apreciar que previamente a los talleres existía efectivamente una preocupación de la comunidad por la temática, centrada principalmente en el temor a ser víctimas de algún delito. Esto último puede ser un punto guía para comprender también las razones que llevan a las comunidades a participar en estos talleres. Además de aquello, también se pudo apreciar que previo a la actividad existía una percepción un tanto negativa hacia las posibilidades de rehabilitarse para las personas que han salido de la cárcel, acotando que sólo un cuarto de la muestra ve posible la rehabilitación, siendo además esta percepción levemente mayor cuando se piensa a nivel nacional más que a nivel del barrio. Además, también se encontró que las mujeres que participaron veían la rehabilitación como poco probable en mayor proporción probable que los hombres, siendo esto también coherente con que las mujeres muestran mayor miedo al delito que los hombres.

Sin embargo, a pesar de esto último, existe una cierta sensibilidad previa respecto a los elementos necesarios para apoyar la vuelta al contexto del barrio. Es de este modo que, en la evaluación previa realizada, los elementos más relevados por las comunidades refieren a aspectos vinculado a las relaciones sociales y barriales, así como al trabajo de las habilidades para el trabajo y la educación, incluso antes que aquellos elementos de corte más punitivo o vigilante. Estos aspectos mantienen, e incluso aumentan sus niveles de importancia luego del taller realizado. Del mismo modo, los que se relacionan medidas más restrictivas y policiales vieron reducida su cantidad de menciones luego de la realización del

taller, lo cual permite abrir el camino a un potencial efecto positivo de los talleres en las percepciones de quienes participaron de los talleres.

Recomendaciones

Tal como se mencionó anteriormente, dentro de las sugerencias que surgen desde el equipo evaluador refiere a realizar una correcta operacionalización del concepto sensibilización, con la finalidad de poder evaluar y medir idóneamente si los talleres cumplieron con los objetivos propuestos, y si éstos se ajustan al concepto definido, vale decir, si efectivamente se está logrando una sensibilización correcta de las comunidades. Del mismo modo, se sugiere definir específicamente los grupos a los cuales se pretende sensibilizar, con el objetivo de diseñar estrategias y metodologías de comunicación que se adapten adecuadamente a los intereses y necesidades específicas de cada uno, evitando la estandarización de los talleres y así lograr obtener el mayor provecho posible en cada actividad realizada.

Para ambos casos puede ser tomada como experiencia guía el programa de sensibilización, mejoramiento de la tolerancia y antidiscriminación para la sociedad, aplicado por el programa Erasmus+, organismo perteneciente a la Unión Europea (2017). Dicho programa orientado a la sensibilización de la comunidad contaba con el objetivo de "activar un cambio en los componentes básicos de las actitudes hacia los ex convictos" a través del desarrollo de actitudes no discriminatorias, reducción de los prejuicios y el desarrollo de la empatía y habilidades comunicacionales. Del mismo modo, se definen grupos objetivos a los cuales se pretende llegar, destacando entre estos grupos juveniles, profesionales, empleadores, representantes de ONG's, miembros de organizaciones civiles, entre otros.

A partir de lo señalado por la coordinadora del componente de talleres de sensibilización, se establece que hubo una reacción positiva por parte de los convocados a conversar sobre la reinserción social de las personas que han cumplido penas en medio libre o reclusión. De acuerdo a lo señalado, hay vecinos/as, hijos/as, o amigos/as de sus familias que han vivido este proceso. Por ende, desde la percepción de los coordinadores de los talleres, se observó una positiva apertura a exponer ideas, experiencias, aprehensiones y conflictos establecidos en el espacio comunitario por estos temas.

A partir de lo anterior, se establece por parte de éstos, que los talleres lograron ser un espacio que no existía antes: "una instancia, una oportunidad, para hablar en comunidad, de un tema que en la mayoría de las situaciones se vive, por que como se expuso, puede estar afectando a uno de sus miembros pero no se verbaliza, no se discute ni resuelve en conjunto"(Quinta Capacitación, 2019, pág. 32).

"partimos con... yo creo, algunos temores también del propio equipo, en términos de ser poco bien recibidos o más bien que nos encontráramos con una comunidad más bien cerrada a conversar el tema, porque no es fácil hablar de aquellas personas que han cometido delitos, que han pagado penas y la re-inserción social, en general tenemos un contexto cultural, social, que genera harto temor po', el tema de las tasas delictivas, que todas las mañanas y las tardes en la tele salen los puros asaltos, etc. Entonces hay una tasa de victimización también alta, ya sea directa o vicaria... Entonces por esos antecedentes nosotros creímos que iba a ser un tema no muy fácil ¿ya?, em... Sin embargo, al abordar la tarea, ya en las comunidades, nos encontramos que la mayoría, por no decir casi todas las organizaciones sociales con las que hemos conversado, han causado un buen efecto en la conversación, les parece un tema relevante y ahí nosotros destacamos que, otra hipótesis pa' explicar esto que nos sucedió... y que sucedió al contrario de lo que nosotros creíamos, es que es una temática que les afecta po', que les hace sentido porque en sus barrios hay harta gente que ha cometido delitos, que vuelve, que se va, etc. Y que nunca habían conversado eso como comunidad también, ni habían sido escuchados, ni habían compartido impresiones entre los vecinos o con alguna representación de alguna institución, eso fue novedoso pa' nosotros y fue obviamente positivo." (Entrevista coordinadora Componente Sensibilización)

Reincidencia de los sujetos intervenidos

La reincidencia y el desistimiento resultan de gran importancia para la respuesta de reinserción que busca brindar el Programa, entendiendo que su propósito es la inclusión sociocomunitaria de las personas atendidas, vale decir, su inclusión en el plano comunitario y en el plano institucional.

Tal y como se señala en diversos estudios (GENCHI, 2013; CESC, 2012; Aedo, 2010; Fundación Paz Ciudadana & Universidad Adolfo Ibáñez, 2012), la reducción de la reincidencia es uno de los principales motivos y objetivos en el diseño de toda política pública vinculada a la seguridad pública del Estado, siendo uno de los indicadores clave para evaluar la eficacia de los modelos de reinserción del modelo penitenciario.

Las tasas de reincidencia a nivel mundial son un asunto que despierta preocupación, dado que en diversos países éstas han tendido a aumentar con el paso del tiempo, tal es el caso, por ejemplo, de Estados Unidos, país en el que el 68% de los ex convictos vuelven a la cárcel luego de tres años, el 79% después de seis años y el 83% luego de nueve años (National Institute of Justice, 2019). Otro ejemplo de aquello puede ser encontrado en el Reino Unido, donde el 48% de los adultos ex prisioneros vuelven a recaer luego de un año de su liberación, y quienes tuvieron una pena carcelaria menor a 12 meses presentan una tasa de reincidencia del 64% (Prison Reform Trustu, 2018). En Chile, por su parte, las tasas de reincidencia se mantienen altas en las últimas décadas, destacando que entre un 38% y 50% de la población convicta liberada vuelve a las prisiones en un plazo no mayor a tres

años y un 71,2% volvió a tener contacto con el sistema judicial (Centro de Políticas Públicas UC, 2017).

En ese sentido, surge la pregunta respecto a cuáles son los mecanismos que resultan mayormente efectivos para construir soluciones concretas para una reinserción efectiva, que permita a los ex ofensores caminar hacia una vida libre de delitos y de la cárcel. Así, junto con las medidas que sugieren directamente una reforma del sistema penal, también emergen los programas de reinserción social como una solución fundamental para esto, tal como recomienda la Oficina de Drogas y el Crimen de las Naciones Unidas (UNODC, 2018), organismo que hace énfasis en que una oferta significativa de programas de rehabilitación social, que involucren un trabajo integral de las redes sociales y dimensiones de vida esenciales de los internos, es una de las claves fundamentales para lograr una efectiva reinserción social, y así aportar a los fines últimos de los sistemas penales. Del mismo modo, el Centro de Estudios en Seguridad Ciudadana (2018), junto con reconocer la necesidad de establecer una oferta de programas de reinserción social, ahonda en la importancia de que dicha oferta considere diversos tipos de necesidades y poblaciones, de modo que puedan ser atendidos de acuerdo a sus propios intereses, los que son resumidos en la a continuación:

Tabla 65: Dimensiones trabajadas en programas de reinserción y poblaciones con necesidades especiales

Dimensiones trabajadas en intervención	Tipos de población
Psicológicas o psicosociales	Personas que cometen delitos comunes contra las personas o la propiedad
Educacionales	Personas que cometen delitos violentos
Vocacionales	Personas que cometen delitos sexuales
Laborales	Mujeres infractoras de ley
	Delincuentes dependientes de drogas
	Personas de pueblos originarios infractores de ley
	Personas que cometen violencia contra su pareja
	Preparación de infractores de ley para proceso de cambio
	Población en contextos de encierro
	Comunidades

Fuente: Elaboración propia a partir de Centro de Estudios en Seguridad Ciudadana y Fundación Paz Ciudadana (2018)

En ese contexto, diversas experiencias internacionales y nacionales han dado cuenta de los resultados de la oferta de programas especializados en lograr la reducción de las tasas de reincidencia, las que también son analizadas de manera diferenciada según el tipo de intervención del cual se trate. En esa línea, el Departamento de Justicia de los Estados Unidos (2016), identifica diez tipos de programas en dicho país que han logrado reducir la reincidencia entre un 12% y un 51%, información que es resumida en la tabla a continuación.

Tabla 66: Reducción de tasas de reincidencia de intervenciones y programas de rehabilitación

Intervención en rehabilitación	Tasa de reducción de la reincidencia
Manejo de la ira	51%
Comunidad terapéutica de drogas	45%
Tratamiento para delincuentes sexuales	44%
Educación post-secundaria	27%
Terapia de comportamiento cognitivo	25%
Vocacional	22%
Tratamiento general de drogas	12-22%
Tratamiento de salud mental	17%

Fuente: Elaboración propia a partir de Departamento de Justicia de Estados Unidos(2016)

Continuamente, y enfocándose específicamente en aquellos programas que brindan acceso a la educación, Vacca (2004) da cuenta de la diferencia en las tasas de reincidencia basándose en la experiencia de programas de habilitación educacional secundaria en prisiones de Ohio; así, el 25% de los prisioneros que participaron de esta intervención retornaron a la cárcel luego de su liberación, mientras que la tasa de reincidencia general se ubicaba en un 77%. El mismo autor muestra resultados similares para el caso de Canadá, donde los reclusos que completaron algunos cursos educacionales tuvieron 50% menos de retorno a la cárcel que el resto de la población penitenciaria. Junto con éstos, Davis y otros(2014) luego de la revisión de 58 estudios empíricos, muestra que quienes han participado en programas de educación secundaria logran una tasa de reincidencia 43% menor que quienes no acceden a dicha oferta.

Por otro lado, en relación a los programas de entrenamiento y capacitación laboral, Duwe (2014) presente la experiencia del programa laboral para prisioneros liberados en la ciudad de Minnesota (*Minessota Work Release*), Estados Unidos, dando cuenta de tendencias positivas para la reinserción de éstos, puesto que quienes participaron de dicho programa y lograron habilitación laboral presentaron un 16% menos de probabilidades de volver a ser arrestados, así como un 17% de probabilidades de volver a la prisión. Dicho estudio contó con el análisis de 3570 casos de infractores de ley, a pesar de que como advierte CESC (2018) los resultados también dieron cuenta de un aumento en el riesgo de quebrantamiento de beneficios en casi un 78%.

En relación a los programas de intervención especializados en dimensiones cognitivas y conductuales, existen experiencias favorables respecto al logro en la reducción de la reincidencia. En esta temática, Pantoja (2010) recolecta la evidencia de diversos programas basados en modelos RNR y de tratamientos conductuales, encontrando resultados positivos, por ejemplo, en el *Rideau Correctional & Treatment Center*, donde se evaluaron a 620 participantes de dichos programas, estableciendo que para aquellos participantes

mostraron una tasa de 31% de reincidencia, a diferencia del grupo de comparación que exhibió una tasa de 41,3%. De la misma manera, el autor acude a la experiencia de Farrington y Welsh, quienes encontraron que los programas de tratamientos cognitivos-conductuales muestran efectos leves a moderados sobre la reincidencia de la población tratada.

Finalmente, es preciso mencionar la experiencia de aquellos programas de apoyo post-carcelario y de intervenciones a la comunidad. De esta manera, CESC (2018) analiza el *Auglaize County Transition Program*, el cual su objetivo es apoyar la transición de la población penal a las comunidades, con especial énfasis en la conexión de la satisfacción de necesidades de empleo, vivienda, salud, etc. Así, la aplicación del programa logra menores niveles de reincidencia que quienes no acceden a dicho programa, no obstante, advierten que el efecto se pierde al controlar por variables de control relevantes. Por otro lado, el mismo centro de estudios acude a la experiencia de un programa en Missouri y Pennsylvania, los que no arrojaron diferencias significativas con los grupos de control respectivos. Sin embargo, esto sí fue logrado en el Programa de transición en Oregon, donde los tratados mostraron un 33% menos de reincidencia en la comisión de delitos. Misma situación ocurre con el *Minnesota Comprehensive Offender Reentry Plan*, el cual pretende aumentar el acceso de los ex reclusos a diversos servicios comunitarios. De este modo, dicho programa logró mejorar significativamente las tasas de empleo, y redujo la reincidencia entre un 20% y un 25%, a pesar de que no reduce los quebrantamientos de beneficios.

Con respecto al Programa VAE, cabe cuestionarse además cuáles son los niveles de reincidencia que se podrían considerar como "comparables" al Programa. Primero, porque las tasas de reincidencia varían según qué tipo de evento o reincidencia se está midiendo, el plazo del periodo de observación, y el contexto observado. Segundo, porque existe escasez de medición de reincidencia que estén evaluando usuarios que hayan sido partícipes de un programa en reinserción social en el contexto chileno.

A nivel nacional, a pesar de su relevancia, existen relativamente pocos estudios que han abordado esta medición de manera empírica. Destacan algunos estudios elaborados por Gendarmería de Chile y su análisis de UNICRIM, que da cuenta de resultados de reincidencia en el sistema de medidas alternativas contendidas en la Ley N°18.216 y del sistema privativo de libertad, y otro de alta relevancia de la Fundación Paz Ciudadana & Universidad Adolfo Ibáñez (2012). No obstante, éstas no dan cuenta del efecto de programas en reinserción que pueda tener en la reincidencia de los usuarios intervenidos.

En esta evaluación, se solicita desde las bases medir reincidencia judicial y penitenciaria, las que representan solo el dato administrativo del comportamiento delictivo, dejando fuera otras cifras negras, tales como reiteraciones, reingresos carcelarios, comportamientos de desistimientos del delito, entre otros. Por otro lado, hay que considerar que:

1. El periodo de observación de reincidencia penitenciaria para esta evaluación es bastante breve en comparación a otros estudios de reincidencia.
2. Solo se pudo contar con datos de Gendarmería de Chile del Sistema cerrado y abierto, y no del Poder Judicial.
3. EL no poder atribuir que las bajas tasas de reincidencia sean por el Programa.

Considerando las diversas limitaciones metodológicas para lograr medir reincidencia en este programa señalados en el apartado metodológico, se abordó este ítem como un resultado del Programa. A partir de datos entregados por Gendarmería de Chile en diciembre del 2018 y mayo del 2019, se pudo evaluar el nivel de Reincidencia Legal (Fundación Paz Ciudadana & Universidad Adolfo Ibáñez, 2012)[49], conocido como la reiteración de actividad delictiva que termina siendo denunciada, investigada, o castigada penalmente con nuevo ingreso al sistema penitenciario, así como la Reincidencia penitenciaria[50], la cual es la solicitada en las bases, que dan cuenta de usuarios que ya habían ingresado al Programa y que reingresan a la cárcel con una condena. Como se observa en la tabla a continuación, los resultados son prometedores: a la fecha del reporte, el 93% de los usuarios no registra reincidencia de ningún tipo según los datos de Gendarmería de Chile. Dentro de los usuarios restantes, el 5% corresponde a usuarios con reincidencia legal -no necesariamente con condena- en el sistema cerrado de GENCHI, y 2% en el sistema abierto del mismo. Por último, dentro de los 19 casos que han reingresado al sistema carcelario del país según los datos brindados por la institución, solo 8 casos, es decir, un 2% del total de usuarios de primera línea del Programa presentaron una reincidencia penitenciaria con condena luego de haber ingresado al Programa.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a partir de datos de Gendarmería de Chile entregada al componente de evaluación en diciembre 2018 y mayo 2019:

Tabla 67: Reincidencias usuarios Programa VAE

[49] Comprendido como aquellos casos que vuelven a estar sujetos al control de Gendarmería sea por arresto, estar en calidad de imputado/a, o estar en calidad de condenado/a, y tanto en sistema abierto como cerrado.

[50] Comprendida como se señala en las bases, esto es: Un segundo o posterior ingreso a la cárcel de una misma persona por presuntos hechos delictivos

Tipo de reincidencia	N° de usuarios beneficiarios de Primera línea	% de usuarios de Primera línea (n=403)
No Reincidentes	377	94%
Reincidencia Legal / reingreso al sistema abierto GENCHI post- Programa[51]	9	2%
Reincidencia Legal / reingreso al sistema cerrado GENCHI post- Programa	9	2%
Reincidencia penitenciaria	8	2%

Fuente: Datos GENCHI diciembre 2018 y mayo 2019.

Por lo demás, es interesante notar que, en promedio, los usuarios que reingresaron a los registros de GENCHI luego de participar del Programa se demoraron en promedio, entre 94 y 50 días en volver a dicho sistema, contando como fecha de inicio el ingreso al Programa VAE.

Considerando lo anterior, se destaca positivamente que existe una baja tasa de reincidencia de los usuarios del Programa, aunque solo se esté presentando la cifra oficial de Gendarmería. Sería interesante, a futuro, poder contar con mediciones más elaboradas, para poder evaluar a través de grupo control y tratamiento, para medir el efecto del programa en reducir las tasas de reincidencia. Esto dado que, en este caso, no es posible atribuir como un éxito del Programa esta baja tasa de reincidencia.

Por lo demás, tal y como advierten los autores citados, los efectos encontrados en muchos estudios de evaluación de reincidencia en programas evaluados son leves o moderados, alcanzando tasas no superiores al 30% de reducción de ésta en una gran cantidad de casos. Es por ello, que junto con la oferta de dichos programas también es necesario continuar complementándolos o lograr un buen seguimiento de los casos posterior al egreso del Programa, o al término de éste.

Reinserción de los sujetos intervenidos

Vinculado a lo anterior, otro aspecto a considerar como resultado del Programa guarda relación con el evaluar si hubo usuarios considerados como “reinsertados” o no. Tal y como

[51] 7 casos con Pena sustitutiva De liberta y 2 libertad vigilada

se señaló en el apartado de metodología, es problemático para el equipo consultor medir tal compleja dimensión sin una clara definición y operacionalización de lo que se comprendería como tal desde el diseño. A pesar de ello, se trabajó una propuesta en base a los datos disponibles y que guardaban relación con objetivos concretos del programa VAE, esto es: los datos con respecto a la gestión de los usuarios en su intervención (planes terminados y egreso del Programa); el sí hubo reincidencia penitenciaria o no; y la conclusión de las duplas con especto a la reinserción efectiva del usuario atendido o no.

Tabla 68: Dimensión Cumplimiento de Planes para medir Reinserción

Sujeto Reinsertado según completitud de planes	N° Sujeto Reinsertado según completitud de planes	% Sujeto Reinsertado según completitud de planes
No	228	57%
Sí	175	43%
Total general	403	100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 69: Dimensión opinión Técnica Duplas para medir Reinserción

Sujeto Reinsertado por opinión Dupla	N° Reinserción Social según opinión Técnica Dupla	% Reinserción Social según opinión Técnica Dupla
No	243	60%
Sí	160	40%
Total general	403	100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 70: Dimensión Reincidencia para medir Reinserción

Sujeto Reinsertado FINAL por definición Programa VAE	N° Reinserción Social FINAL por definición Programa VAE	% Reinserción Social FINAL por definición Programa VAE
No	243	60%
No (por reincidencia penitenciaria)	2	0%
Si	**158**	**39%**
Total general	403	100%

Fuente: Elaboración propia

Considerando los tres elementos, y lo propuesto en las bases técnicas de la licitación, la manera de concluir con respecto a la reinserción social de los usuarios de primera línea sería de la siguiente manera*: (N° de sujetos reinsertados I No de sujetos que egresados) * 100.*

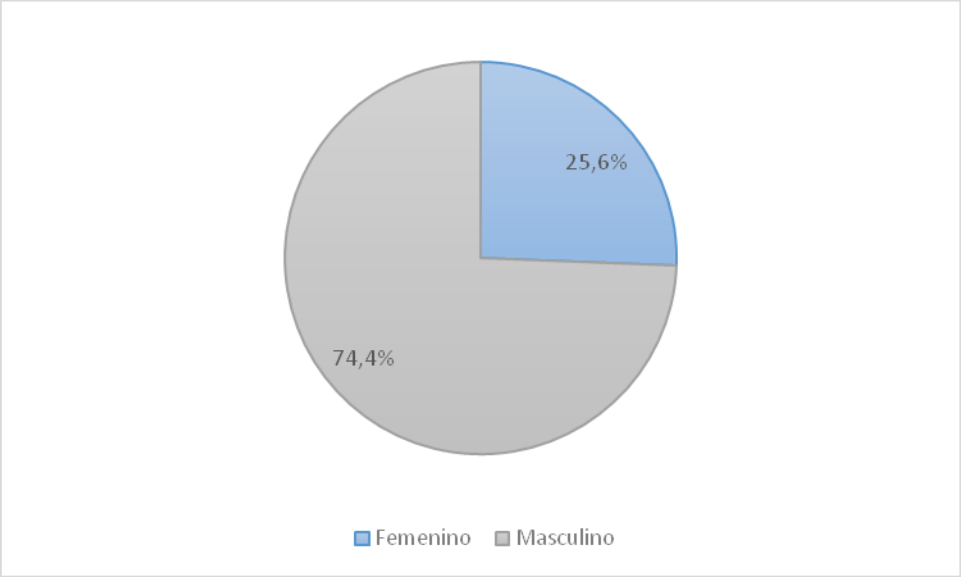
Cabe señalar que a la fecha del informe, los egresados del Programa corresponden a 402 casos, dado que aún hay un sujeto en proceso de atención. El resultado final sería lo siguiente: **39% de los usuarios**, correspondientes a 158 personas de primera línea que se vincularon al Programa, son considerados como reinsertados socialmente.

Satisfacción de usuarios/as del Programa VAE

Por último, otro ítem evaluado por el equipo consultor dice relación con la identificación del grado de satisfacción que percibieron los usuarios sobre el Programa VAE. Para identificar este aspecto, se aplicó una encuesta a dichos usuarios, que tenía por objetivo captar las opiniones y percepciones que los propios usuarios y beneficiarios del programa respecto a la utilidad y satisfacción que la atención significó para sus necesidades de atención. Dichas encuestas se aplicaron tanto a beneficiarios directos como a familiares de éstos o personas de apoyo mediante sobre cerrado enviado a la casa de cada uno de los beneficiarios/as escogidos/as para responderla. Luego de finalizarla, fueron devueltas en el sobre a las duplas, quienes las devolvieron al equipo evaluador para realizar el análisis.

De este modo, la encuesta fue enviada a un total de 200 usuarios, lográndose 82 respuestas, es decir, se logró una tasa de respuesta equivalente al 41%. De éstos el 96% corresponde a beneficiarios directos, y el restante a familiares. Analizando sólo por beneficiarios directos, se tiene que el 74,4% corresponden al sexo masculino, y el 25,6% al femenino. Por su parte, en el caso de los familiares o personas del grupo de referencia, la totalidad de las respuestas correspondieron a personas del sexo femenino.

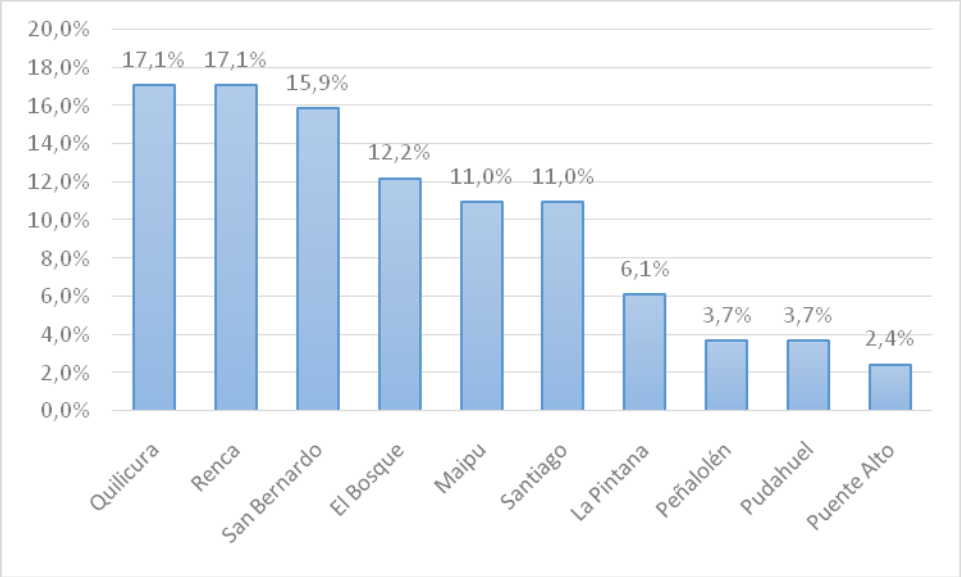
Gráfico 17: Distribución de la muestra según sexo (n=82)



Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta de Satisfacción de usuarios/as

Por otro lado, Quilicura y Renca fueron las comunas con mayor respuesta, cada una representando el 17% de la muestra total. Luego San Bernardo representa el 18,8%, El Bosque 12,2% y Maipú con Santiago mantienen un 11% de la muestra cada una. Finalmente, el restante de la muestra es repartido entra las comunas de La Pintana, Peñalolén, Pudahuel y Puente Alto.

Gráfico 18: Distribución de la muestra según comuna de residencia (n=82)



Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta de Satisfacción de usuarios/as

En el cuestionario se consultó respecto a tres temáticas centrales a evaluar del programa, en la cual los beneficiarios tuvieron que indicar su nivel de satisfacción, a saber, la evaluación sobre el primer contacto con el programa; evaluación a los tutores o gestores del programa; y, evaluación general del programa.

En relación con la fecha de ingreso al programa, se puede destacar que el 57,3% ingresó al programa durante el año 2018, en tanto que un 42,7% lo hizo durante el 2019. En esa línea, también se puede acotar que el 63,4% se encontraba vigente en el programa al momento de contestar la encuesta, mientras que el restante de la muestra ya había egresado, en otras palabras, de aquellos que contestaron la presente encuesta uno de cada tres encuestados había egresado del programa al momento de contestar el cuestionario.

Por último, es preciso mencionar que, dado el total de respuestas recolectadas, los resultados de esta encuesta no son representativos de la población beneficiaria, por lo cual

los resultados no pueden observarse como una opinión mayoritaria, sino que más bien como un análisis descriptivo de las 82 personas encuestadas.

Evaluación del primer contacto con el Programa VAE

Un primer aspecto consultado en este ítem hace referencia a las formas mediante las que los beneficiarios se informaron del programa VAE, existiendo diversos agentes que pueden servir como puerta de entrada. En este sentido, Gendarmería y los Centros de Apoyo para la Integración Social, fueron a los que se les hizo mayor referencia, representando un 39% de las respuestas. En segundo lugar, un 20% de los encuestados indicó que la Municipalidad fue el agente informante del programa. Además, es posible mencionar que un 18,9% indica que se enteraron del programa al interior del centro penitenciario, probablemente de manera más informal. El restante 22,1% está compuesto por otras instancias como familiares o personas cercanas, otras personas que han estado en la cárcel, u otras instituciones del Estado. En este último punto, es interesante notar que sólo un 6% de los encuestados manifestó haberse enterado del programa por otras instituciones del Estado, dando cuenta del importante rol que deben cumplir las municipalidades no tan sólo en la implementación del programa, sino que también en su difusión.

En la línea de lo anterior, los encuestados fueron consultados respecto a qué tan claro tenían de qué se trataba el programa al momento de ingresar a éste. En este aspecto, uno de cada dos encuestados declaró tener claridad respecto a este punto, específicamente un 55,8% de éstos. En este sentido, dicho resultado puede ser tomado como un indicador que requiere profundizar en su desempeño, específicamente en lo que refiere al rol de los agentes que permiten el primer contacto con el programa.

Continuamente, al momento de ingresar al programa los beneficiarios pueden haber tenido diversos problemas para acomodarse a las dinámicas del programa, no obstante, alrededor de cuatro de cada cinco encuestados declara que esto se dio de manera fácil para ellos. Este dato se complementa con el nivel de relación que los beneficiarios tuvieron con sus tutores al inicio de la intervención, en la cual la frecuencia del contacto y reuniones son de suma importancia. Concordante con lo anterior, el 75,9% de los encuestados reportó que se vieron muy seguido, vale decir, al menos una vez a la semana o cada dos semanas; sólo el 3,7% indicó que esto fue muy poco frecuente, y un 18,9% lo calificó como más o menos –frecuencia mensual o cada dos meses-. A modo de complemento, un 2,6% de la muestra

manifestó que se juntaron menos de 10 veces en total con sus tutores, un 24,3% reportó que tuvieron entre 10 y 20 juntas, y un 21% más de 20.

Los resultados obtenidos respecto al primer contacto con el Programa VAE son de suma importancia y muy positivos, sobre todo en lo que refiere al rol de los gestores de casos. Esto dado que tal como se puede apreciar, el acompañamiento y el actuar activo de las duplas parecieran ser elementos fundamentales para que el ingreso de los beneficiarios al programa sea lo más fácil y simple posible, evitando la desinformación y las sobre expectativas respecto al rol de éste.

Evaluación a los tutores o gestores del Programa que trabajaron directamente con beneficiarios

La segunda dimensión evaluada por los beneficiarios y familiares tiene relación con el actuar de los tutores respecto a ámbitos como la comunicación y el trato que tuvieron con ellos, la satisfacción con la ayuda aportada y el trabajo realizado.

En primer lugar, las duplas resultan muy bien evaluadas en lo que refiere a la satisfacción con la comunicación y el trato que recibieron de su parte. Así, por ejemplo, cerca del 98% considera que las duplas siempre estuvieron dispuestas a ayudar, así como también estuvieron siempre intentando ponerse en contacto con ellos. Un poco más bajo queda el indicador relacionado al trato recibido, en tanto que el 88% de los entrevistados indica nunca haberse sentido discriminado o tratado de mala manera por los gestores de casos, no obstante, un 8,9% indica que el trato no siempre fue respetuoso.

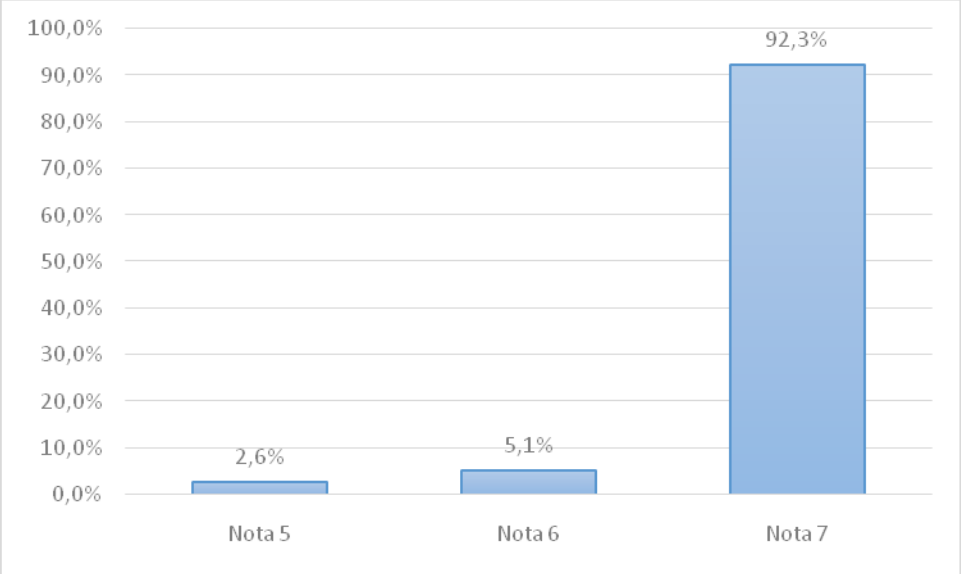
En cuanto a la satisfacción con el trabajo realizado por las duplas, también resulta un indicador muy positivo del desempeño de éstos. En ese sentido, el 93% cree que se lograron identificar bien los problemas en los que necesitaban apoyo; un 97% estima que siempre sintieron que su opinión era escuchada al momento de evaluar los problemas a tratar; y un 84% cree que no faltaron ámbitos o problemas a identificar. En este último aspecto, el 16% de la muestra estima que sí faltaron identificar algunos elementos para apoyar. Seguido de aquello, respecto al trabajo, el 81% fue derivado a otra institución que ayudaría a resolver el problema que tenían los beneficiarios; por contraparte, el 13,6% expresa no haber sido derivado.

En relación a este último aspecto, se puede acotar que las instituciones más comunes en la derivación son las OMIL, atenciones psicológicas, FOSIS, y programas diversos de atención especializada en salud, necesidades psicosociales, laborales, económicas, entre otras.

Finalmente, el 98% estima que la gestión de los tutores fue buena en orden de resolver los problemas que tenían al ingresar al programa; además, se destaca que ningún encuestado

manifiesta no estar de acuerdo con esto, sólo encontrando un 1,5% que estima que las gestiones no fueron ni completamente buenas ni completamente malas. Esto se condice con la evaluación general a las duplas, donde al evaluar con nota entre 1 y 7 el trabajo realizado por los tutores, éstos obtienen un promedio de 6,8 como calificación, con sólo uno de cada 10 encuestados que calificaron a los gestores con una nota distinta a 7. Más aún, es preciso acotar que la nota más baja equivalió a un 5, y representa solamente al 2,6% de los usuarios encuestados.

Gráfico 19: Distribución porcentual de evaluación general de usuarios a duplas de intervención (n=78)



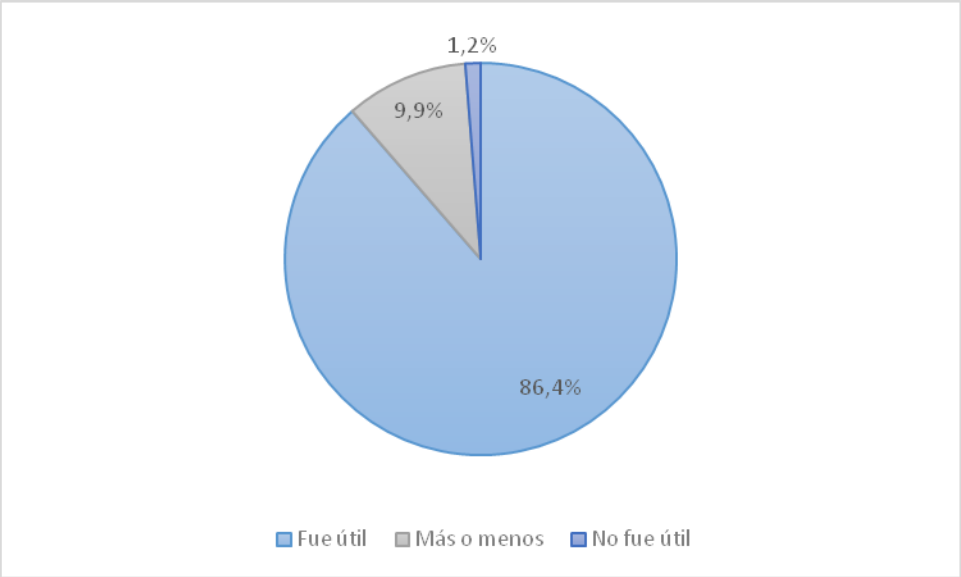
Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta de Satisfacción de usuarios/as

En concordancia a lo visto anteriormente, respecto al actuar de los gestores en las primeras etapas de ingreso al programa, la evaluación del rol posterior de las duplas continuó siendo altamente satisfactorio a juicio de los beneficiarios del programa, manteniendo índices altos de aprobación tanto a nivel del desarrollo de sus trabajos, como también en el trato y las relaciones que brindaron a sus beneficiarios. Es importante relevar esta situación toda vez que las labores realizadas por las duplas son de suma importancia para lograr procesos exitosos de intervención, y es justamente en este nivel donde el programa adquiere su relevancia fundamental. Además, la opinión manifestada por los beneficiarios y sus familiares, se configura como una fuente de confirmación y respaldo a los resultados obtenidos por dichos profesionales en las evaluaciones realizadas.

Evaluación del Programa en general

El último ítem consultado refiere a una evaluación general del programa, enfocándose en aspectos como la utilidad que éste tuvo para sus vidas, y elementos que más y menos les gustaron. En ese sentido, un 88,6% de los encuestados considera que el programa ha sido útil para solucionar los problemas de reinserción que tenían, haciendo énfasis en que ha ayudado en temáticas tales como la inserción educacional, la capacitación laboral, búsqueda de trabajo, eliminación de antecedentes, entre otros.

Gráfico 20: Percepción de la utilidad del programa (n=81)



Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta de Satisfacción de usuarios/as

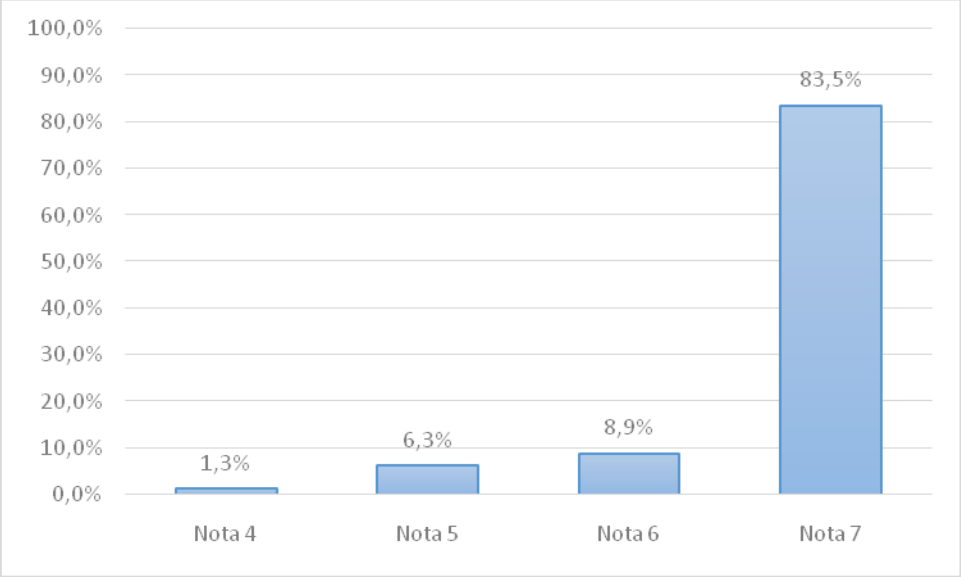
Seguido de aquello, los aspectos más valorados por los beneficiarios destacan por ser aquellos ligados principalmente al apoyo en cuanto a los ámbitos laborales, educacionales y eliminación de antecedentes, ámbito que es valorado por el 37% de los encuestados, vale decir, casi 2 de cada 5 encuestados. Del mismo modo, la relación forjada con los gestores también es altamente valorado como uno de los elementos que más gustaron del programa, donde el 24% indica esto como lo que más les gustó. En menor medida, se puede mencionar aquellas dimensiones relacionadas a la vinculación con el municipio u otras instituciones, y el apoyo en la mejora de las relaciones familiares, donde sumado entre los tres, un 18,5% valora aquello. Es de destacar también que un 22,6% indica valorar otros aspectos, dentro de los cuales destaca con fuerza la ayuda psicosocial, en el sentido de apoyar en el desarrollo de la autoestima, el cuidado personal y el ánimo para enfrentarse a los nuevos desafíos personales.

Por el contrario, respecto a aquello que menos les gustó a los beneficiarios, se puede indicar que una gran mayoría indica que no hay elementos que hayan disgustado, sin embargo, dentro de quienes sí indicaron algún elemento, es preciso mencionar la falta de tiempo, los plazos acotados, la demora en trámites y el poco personal disponible.

Por otro lado, resulta interesante observar que el indicador con menor nivel de aprobación en la evaluación del programa se encuentra relacionado a la percepción sobre si consideran que la municipalidad es un lugar que pueda ayudarlos en sus problemas o necesidades, pregunta en la cual el 72% considera que sí lo es, y un 7% no lo percibe de dicha manera. No obstante, en efecto se podría considerar que aproximadamente cuatro de cada cinco usuarios perciben a la municipalidad como un agente de ayuda lo cual, si bien es alto, sugiere profundizar en el rol ejercido por los municipios al momento de comprenderse como un actor que ayude a resolver problemas de su comunidad.

Finalmente, también los encuestados tuvieron la posibilidad de calificar el programa con nota entre 1 y 7. De este modo, la evaluación al programa promedia una nota 6,7 destacando por ser una muy buena evaluación y reportando una alta satisfacción de los usuarios con el programa. Complementariamente, es posible mencionar que el 84% evaluó el programa con nota 7, quedando el 16% restante entre nota 5 y 6.

Gráfico 21: Distribución porcentual de evaluación general de usuarios al Programa VAE (n=78)



Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta de Satisfacción de usuarios/as

Otros resultados no esperados y externalidades del Programa VAE

Destaca positivamente el hecho de que se lograron otros elementos a partir del Programa, que no estaban estipulados desde sus inicios. A continuación, se mencionan algunos identificados:

Interés en mantener y continuar con el Programa en Municipios de la RM

En primer lugar, se destaca el hecho de que municipios participantes y no participantes del Programa han notado interés en mantener con el Programa, y su modelo de gestión de casos, instalado en su funcionamiento.

En concreto, algunos municipios participantes del programa VAE mostraron interés a lo largo del programa en continuar con éste, tanto con las mismas duplas, o por lo menos con el modelo instalado. Asimismo, en algunos casos, esto se ha podido evidenciar efectivamente. La siguiente tabla demuestra una síntesis de esto:

Tabla 71: Municipios que demuestran interés en continuar con Programa VAE

Comuna	Municipio demuestra interés en continuar programa VAE	Municipio continuará con implementación del programa VAE	En caso de que continúe con Programa: ¿De qué manera continuará con el Programa? (ej: contratación de dupla, modelo de gestión de caso, modelo de reinserción, otro)
Pudahuel	SI	SI	DUPLA
Quilicura	NO	NO	NO
Maipú	SI	SI	DUPLA
Renca	NO	NO	NO
Santiago	SI	NO ESTA CLARO	DUPLA
Puente Alto	SI	SI	DUPLA
El Bosque	NO	NO	NO
La Pintana	NO	SI	PPROGRAMA PROPIO
San Bernardo	SI	SI	MODELO
Peñalolén	SI	SI	DUPLA

Fuente: elaboración propia a partir de información entregada por coordinación del Programa VAE

En Puente Alto y Peñalolén se contrató a los profesionales del programa VAE para los programas municipal.

En San Bernardo se destinó a 3 profesionales que cumplían labores en DIDECO a la atención de casos de personas en proceso de reinserción con el modelo propuesto por el VAE.

Por otro lado, llama la atención que hay otras comunas que han pronunciado su interés en instalar el programa, a pesar de no haber participado en el piloto. Estas correspondan a: San Joaquín, Las Condes, Estación Central y Pedro Aguirre Cerda.

V. Conclusiones del programa y recomendaciones para un rediseño

A modo de cierre de la evaluación, y considerando todos los aspectos mencionados a lo largo del presente informe, se presentan dos tablas que sintetizan los aspectos críticos encontrados respecto al diseño, implementación y evaluación del programa, así como las recomendaciones realizadas por parte del equipo evaluador.

En términos de los aspectos críticos, como se mencionó, se consideran aspectos relacionados al diseño, la implementación y la evaluación del programa. Si bien, en términos generales el Programa VAE se considera una iniciativa positiva y que se configura como un gran aporte a la inclusión de personas en proceso de transición hacia la comunidad, aún es necesario continuar ahondando y mejorando aspectos claves para el óptimo funcionamiento de éste, dimensiones que se detallan en la tabla a continuación.

Por otro lado, es preciso recalcar que las recomendaciones no tan sólo emergen desde los aspectos que fueron evaluados y considerados como ideas del equipo evaluador, sino que también surgieron diversas ideas en las entrevistas con los distintos actores, las cuales fueron tomadas y consideradas en la síntesis de recomendaciones.

En las siguientes tablas se presenta una síntesis de las principales críticas encontradas, seguidas de las principales recomendaciones identificadas por el equipo de evaluación.

Principales Críticas al Programa VAE identificadas en el proceso de Evaluación

A continuación, se presenta una tabla que sintetiza lo levantado por parte del equipo de evaluación con respecto a las críticas del Programa VAE a nivel de diseño, Procesos, y resultados.

Tabla 72: Aspectos críticos del programa VAE

	Problemas en la definición de conceptos claves para el funcionamiento del programa. Por ejemplo, no se definió de manera clara para todos los actores del Programa los conceptos de sensibilización, reinserción social, competencias a transferir, entre otras. Esto llevó a problemáticas en los ámbitos de las capacitaciones, talleres de sensibilización, y en el aspecto de la medición de logros en la evaluación del programa.
	Debido a que no existían fondos de financiamiento desde el GORE de proyectos de acompañamiento de reinserción, se comprende que el foco finalmente del Programa fue a ser un programa de capacitación, considerando la "atención de casos" como un tipo de entrenamiento y capacitación. No obstante, esto generó una incomprensión de los objetivos y del diseño del programa entre los actores de los distintos componentes. Por ejemplo, no hubo una correcta comprensión respecto a si el objetivo central del programa era la transferencia de competencias, la capacitación, la atención a los usuarios, o desarrollar un modelo de gestión de casos con conocimiento técnico. Del mismo modo, tampoco hubo una definición clara sobre qué tipo de competencias eran las que se querían transferir.
	Problemáticas relacionadas al modelo de capacitación, específicamente con las capacitaciones periódicas A y B, así como en la falta de certificados que den cuenta del cumplimiento de horas y de personas capacitadas.
	Se evalúa como crítico el externalizar los diseños de los planes de capacitación, difusión, sensibilización y evaluación del programa. Elementos que son sustanciales y fundamentales en la ejecución del programa.
	Definición de la población beneficiaria posee ciertos puntos críticos, especialmente en lo que refiere al establecimiento y justificación de los criterios de exclusión, dado que no se entiende el por qué se excluye a personas con delitos sexuales, VIF, tráfico, o que presenten ciertas patologías.
	Se considera innecesaria la diferenciación entre beneficiarios de primera y segunda línea. Junto con ello, faltó una estrategia clara para contabilizar a aquellos pertenecientes a la segunda línea, así como corroborar si los atendidos como segunda línea cumplían con los requisitos de ingreso establecidos en el diseño del programa. Del mismo modo, tampoco quedó claro como atender específicamente a los usuarios de segunda línea.
	El modelo diseñado para las capacitaciones de los funcionarios municipales se considera que no fue el más adecuado, es por ello que no se logró una tasa de asistencia exitosa en todas las capacitaciones que los incluían a ellos.

	El diseño del programa fue muy vulnerable a los retrasos de organismos como los municipios, Gendarmería, Seremía, entre otros, por lo que es esencial que el diseño hubiese incorporado estas problemáticas. Esto causó retrasos en los plazos de cumplimiento, además de concentración del trabajo en pocas manos.
	Respecto a la duración del programa se estima que algunos plazos definidos no tenían sentido de realidad; no consideraron los plazos bajos lo que funcionan instituciones como gendarmería o los municipios. Los plazos no fueron realistas para cumplir con los objetivos que se habían propuesto, de hecho, se tuvo que solicitar una extensión del plazo de ejecución. Idealmente, el programa debió haber sido más flexible con los plazos que involucraban gestiones municipales o de otros organismos.
	Faltó mayor importancia otorgada a la sensibilización desde un inicio, aunque esto se vio afectado por una licitación desierta que hubo en su momento. Sin perjuicio de aquello, esto se notó como un aspecto problemático tanto en la difusión del programa como en los talleres y el funcionamiento del componente.
	Se debió haber contemplado la evaluación de diseño por parte de algún organismo externo al programa, de modo que se hubiese propuesto un rediseño del programa. Con esto, se habría evitado el cambio a nivel de diseño en la mitad de la ejecución del programa.
	Se cuestiona la utilización de una concepción binaria de reinserción, cumplimiento de los planes, y de reincidencia, pudiendo apelar a una concepción que considere la complejidad de un proceso de desistimiento del delito.
Implementación, ejecución y gestión del programa	Se encontró una baja adherencia de los usuarios al programa, alcanzando una tasa de permanencia a la intervención de 42%.
	Se destacan graves problemáticas relacionadas a la coordinación con organismos como los municipios, Gendarmería, lo cual causó retrasos en las fechas de ejecución del programa. Asimismo, se destaca la imposibilidad de contactar a funcionarios/as municipales para realizar un levantamiento cualitativo de sus percepciones sobre el programa; esto, dada las problemáticas de contactar y organizar reuniones.
	Una de las problemáticas que enfrentó el programa fue la falta de apoyo político y por parte de las autoridades ministeriales y municipales en cuanto a la movilización de recursos materiales, presupuestarios y humanos. Esto hizo que fuera más complejo cumplir con los plazos y metas establecidas en el diseño del programa. En ese mismo sentido, por ejemplo, el cambio de gobierno afectó fuertemente a la legitimidad de las mesas de trabajo que se estaban realizando.
	Las descoordinaciones con los equipos de difusión con el área de comunicaciones del ministerio causaron problemática para la difusión del Programa, especialmente en lo que refiere a la emisión e impresión de los boletines.
	Desorganización respecto a ciertas instancias de reunión que se habían definido previamente, por ejemplo, los consejos del directorio no funcionaron y las MEC en especial. Esto, en parte se debió a la falta de apoyo político que critican los

	entrevistados a la SEREMI, como también a que no existieron mecanismos adecuados para verificar y asegura la estabilidad de las personas designadas para asistir a dichas instancias.
	Las MEC, en particular, resultan una instancia muy criticada, no tan sólo por las deficiencias en su implementación, sino que también dado que es una instancia que repite el rol de otras mesas de seguridad pública ya existentes en los municipios.
	Se considera que el programa sacó buen provecho de instancias de reuniones políticas como el CIRS y el Directorio, aunque se pudo haber obtenido más. Lo anterior se vio afectado por el cambio de autoridades y representantes de ambos espacios en el cambio de mando, entre otros elementos Además, una vez que se lograron ciertas metas, disminuyó la periodicidad de algunas reuniones, por ejemplo, del CIRS que no tuvo reuniones desde octubre de 2018. Además, la baja planificación de estas actividades causó multiplicación de tareas entre instancias y verificar bien quien las organiza. Se debieron haber buscado formas de asegurar la permanencia de los actores en las mesas. Además, influyó la falta de apoyo político para darle mayor importancia a las mesas.
	Problemas respecto al rol de Gendarmería, debido a la alta rotación del personal y el traspaso de información. Así, se encuentra que Gendarmería fue uno de los actores que más problemas causó en el desarrollo del trabajo de las duplas comunales.
	Al igual que con Gendarmería, el rol de los municipios también fue problemático para el desarrollo del trabajo de las duplas, específicamente por las diferencias de contextos y recursos entre municipios; la entrega de información a las duplas y componentes -por ejemplo, lo que aconteció con el de sensibilización-; la relevancia que le dieron al tema por parte de sus funcionarios; demoras en los convenios y en la cooperación por su parte.
	Graves problemas para mantener a los profesionales, rotación en cargos directivos y, por ejemplo, entre las duplas sólo un tercio se mantuvo hasta el final del programa. De este modo, se encuentran problemáticas tanto de las garantías en las condiciones laborales, como de supervisión del trabajo y las condiciones de las duplas por parte de la fundación. El caso de San Bernardo es el más grave de todos, puesto que pasaron varias semanas sin una dupla activa. En Puente Alto, por su parte, se vivieron problemas de violencia de género que tardaron en ser resueltos.
	Existieron atrasos en los pagos por temas administrativos
	Se considera grave la falta de convenios con decreto aprobatorio firmado por la subsecretaria hasta el final del Programa en las comunas de Quilicura, Maipú y Puente Alto, municipios que no lograron firmarlo hasta abril y mayo de 2019.
	Existen críticas generales a los trámites presupuestarios y la descoordinación de los actores vinculados a la coordinación del programa en relación a la extensión

	del contrato, pagos, entre otros.
Evaluación del programa, matriz de marco lógico y metodología	Las indefiniciones conceptuales mencionadas anteriormente conllevaron a problemáticas operacionales relacionadas a la medición cuantitativa del logro de los componentes. Esto fue más problemático en aspectos como la medición de los logros en sensibilización, instalación de competencias, efectividad de las capacitaciones, entre otros.
	Se destacan algunas problemáticas relacionadas a la Matriz de Marco Lógico, específicamente en lo que refiere a: - La definición de indicadores de medición, los cuales en ocasiones no se comprendían, eran confusos o no capturaban precisamente la información. Por ejemplo, esto ocurre principalmente en los indicadores de cumplimiento presupuestario. - Existen cambios en la matriz a mitad del programa sin opinión profesional del componente de evaluación, lo cual causó problemáticas en la medición y el seguimiento de los componentes. - En algunos componentes se aprecia la falta de medios de verificación para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos. Además, algunos medios de verificación indicados no resultaron tener las informaciones necesarias -por ejemplo, para verificar quienes adquirieron compromisos, o verificar algunas asistencias a los consejos-. - Se considera negativo que en muchos indicadores la información proporcionada en FileMaker sea la única fuente de verificación, dado que no siempre se subía la información. - No se aclara qué tipo de capacitaciones se desea realizar, cuántas horas ni para qué tipo de funcionarios/as van dirigida estas actividades.
	Inconsistencias en las fechas de evaluación del programa, específicamente, esto se manifiesta en solicitar la evaluación de resultados al mismo tiempo que los componentes están terminando sus trabajos. Cabe señalar que, a pesar de haber solicitado extensión de este contrato, lo anterior fue rechazado por el GORE.
	En términos metodológicos se destacan las tasas de respuestas de algunas encuestas, y también que en la encuesta de sensibilización no se pudo asegurar que las mismas personas respondieran tanto la pauta pre y post taller.

Principales Recomendaciones al Programa VAE identificadas en el proceso de Evaluación

A continuación, se presenta una tabla que sintetiza lo levantado por parte del equipo de evaluación con respecto a las principales recomendaciones que pueden considerarse para una posible continuidad y rediseño del Programa VAE.

Tabla 73: Recomendaciones realizadas al programa VAE

	Contar con mecanismos que permiten asegurar una efectiva convocatoria y asistencia de las máximas autoridades municipales y ministeriales a las diversas instancias de reunión organizadas.
	Considerar grupos de trabajo y atención amplios, que involucren a más profesionales que puedan abordar desde distintos enfoques la atención, incorporando también profesionales con mayor conocimiento para l agestión de casos en el ámbito más jurídico.
	Es necesario que la sensibilización se considere como un aspecto central y fundamental del programa. De este modo, se sugiere ampliar estas actividades a más actores, especialmente que involucre a autoridades municipales (alcaldes, jefes de gabinete), autoridades del gobierno central, opinión pública, entre otros.
	Considerar una estrategia comunicacional clara, que permita hacer conocido al programa a la población y no tan solo entre quienes trabajan en éste.
	Centralizar las responsabilidades del programa, haciendo que exista un rol con una autoridad más jerárquica que pueda movilizar recursos por sí solo, evitando que se dispersen las responsabilidades. Además, se sugiere que el programa no se disperse en su diseño, de tal modo que éste sea un todo íntegro
	Atender todo tipo de necesidades, sin que esto sea mediado por el tipo de ingreso al programa.
	Realizar diagnósticos respecto a la cultura organizacional de las municipalidades, así como también de las necesidades específicas de cada una. Esto, es necesario realizarlo de manera previa a la inserción del programa en los municipios.
	Es importante que el programa no limite la intervención a los usuarios a lo estrictamente laboral, puesto que como se pudo ver en la intervención de los casos más de la mitad de los usuarios necesitaron intervención en los ámbitos sociales, jurídicos y familiares. Además, la experiencia internacional indica que las intervenciones para la reinserción social involucran una serie de dimensiones que permiten que el trabajo sea multidimensional.
	Respecto al presupuesto se recomienda considerar: - Modificar la organización con respecto a los procedimientos administrativos de la gestión financiera, que cuentan con problemas debido a las responsabilidades de ejecución financiera del Programa.
	Se sugiere diversificar los medios de verificación para analizar el cumplimiento de los indicadores, con el objetivo que no se dependa únicamente de la información proporcionada en la plataforma FileMaker.

	Esto es patente, por ejemplo, en indicadores presupuestarios.
	Replantear el modelo de capacitación, a uno más adecuado para no tener deserción respecto a la cantidad de funcionarios que participaron de todas las capacitaciones propuestas.
	También, se recomienda la elaboración de un instrumento adecuado para medir los logros en las tasas de reincidencia y, de este modo, captar de manera correcta el efecto que tuvo el programa sobre la población objetivo. Para esto, es menester poseer una definición concreta y consensuada de lo que se comprenderá por reinserción social.
	Se sugiere considerar la creación de un manual de procedimientos para gestionar casos de otros usuarios en condiciones de vulnerabilidad, tales como niños, niñas y adolescentes, familiares de éstos, entre otros.
	Se sugiere la continuidad del programa con el objetivo de, por un lado, captar la atención a nuevos usuarios y, por otro lado, mantener la atención brindada a los usuarios que aún no han podido satisfacer las necesidades por las cuales entraron. De este modo, se persigue brindar un apoyo íntegro y lo suficientemente

Reflexiones finales del Programa VAE

Se destaca la implementación de un programa con enfoque de reinserción en 10 comunas de la Región Metropolitana, de las cuales 7 de las 10 no contaban con un programa en reinserción previamente, ni tampoco tenían priorizadas estas temáticas en su funcionamiento.

Por lo demás, se valora positivamente la inspiración del diseño y formulación del Programa considerando la literatura relativa a teorías en reinserción, desistimiento, y en gestión de casos. Por ejemplo, un elemento a relevar es el que se hayan considerado los distintos ámbitos para una adecuada reinserción social (CESC, 2018), los cuales se considera que debiesen ser mantenidos, e incluso considerar otros ámbitos posibles a contemplar. Asimismo, el tener en cuenta a las personas significativas también es esencial y posible potenciadora del éxito de la gestión de casos y la intervención de los usuarios en este proceso. En este sentido, sería recomendable el mantener dicha mirada multifocal del proceso de reinserción, en donde desde una mirada de red cercana -y en caso de no tenerla, de red local o comunitaria- potenciar el rol de la comunidad en el acompañamiento a los usuarios en su proceso de reinserción, no tanto desde una mirada exitista o binaria de reincidencia o no reincidencia, sino desde una mirada a la cual el Programa VAE orientado: el sensibilizar, comprender y acompañar a las personas y sus familias en el complejo proceso del desistimiento delictual.

Asimismo, se relevan los logros obtenidos por la implementación del Programa, los que a pesar de que no poder atribuírselos en su totalidad al funcionamiento del Programa VAE, sí pueden considerarse vinculados a éste. Por ejemplo, el logro de la instalación de competencias medias-altas en reinserción y gestión de casos de las duplas, una tasa de reincidencia legal y penitenciaria baja (6%); una tasa aceptable de reinserción social, y una satisfacción alta por parte de los usuarios beneficiarios son elementos para destacar. Asimismo, se valora el haber incorporado en el programa distintos actores de diversos sectores y niveles políticos, incorporando desde la base el trabajo en los municipios y la comunidad local, considerados los espacios clave para poder intervenir y llevar a cabo programas de este tipo. En este sentido, se destaca la búsqueda por implementar una mirada de política en reinserción desde una mirada estratégica, a la vez de ser integradora y vinculante desde lo local. Lo anterior generó cierto efecto en la sensibilización de este tema en la comunidad, y en el interés de estos y otros municipios en instalar el Programa en las mismas y otras dependencias.

Por último, se sugiere darle mayor difusión y continuidad al Programa, considerando los aprendizajes y sugerencias obtenidas de esta primera gran fase Piloto para un más robusto diseño y propuesta de implementación del Programa. Vale la pena la continuación y de un programa de estas características, pues es un programa, sin dudas, promisorio.

Bibliografía

Aedo, A. (2010). Reincidencia: Crítica metodológica y propuesta de medición e interpretación para el sistema. *Revista de Derecho y Humanidades, 16* (1), 293-307.

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

Centro de Estudios en Seguridad Ciudadana (CESC); Fundación Paz Ciudadana. (2018). *Una propuesta de modelo integral de reinserción social para infractores de ley.*

Centro de Políticas Públicas UC. (2017). *Sistema carcelario en Chile: propuestas para avanzar hacia una mayor efectividad y reinserción.* Santiago: Temas de la Agenda Pública.

CESC. (2012). *Estudio Modelo y Medición de la Reincidencia deAdolescentes y Jóvenes Infractores de la Ley Penal, Modelo de Medición de la Reincidencia: Resultados de Reincidencia por grupo cohorte.* Santiago: Instituto de Asuntos Públicos, Universidad de Chile.

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social [CONEVAL]. (2017). *Evaluación de Proceso.* Cuidad de México, México.

Correctional Service of Canada. (2009). *Evaluation Report: Correctional Service Canada's Correctional Programs.*Correctional Service of Canada.

Cury, E. (2011). *Derecho penal. Parte general.* Ediciones Universidad Católica de Chile: Santiago.

Davis, L., Steele, J., Bozick, R., Williams, M., Turner, S., Miles, J., . . . Steinberg, P. (2014). *How Effective Is Correctional Education, and Where Do We Go from Here?*Rand Corporation.

Departamento de Justicia de Estados Unidos. (19 de Septiembre de 2016). *Reducing Recividism through programming in the Federal Prison Population.* Obtenido de The United States Department of Justice : https://www.justice.gov/archives/dag/page/file/914031/download

Duew, G. (2014). An Outcome Evaluation of a Prison Work Release Program. *Criminal Justicia Policy Review*, 531-554.

Erasmus+. (2017). *Social sensitization - tolerance improving, anti-discrimination training for the majority society.*Erasmus+.

Fundación Paz Ciudadana & Universidad Adolfo Ibáñez. (2012). *La reincidencia en el sistema penitenciario chileno.* Santiago.

Fundación Tierra de Esperanza. (2019). *Informe Final del Diseño e Implementación del Plan de Capacitación Programa VAE.* Santiago: Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.

GENCHI. (2013). *La Reincidencia: Un desafío para la gestión del Sistema Penitenciario chileno y las políticas Públicas.*Santiago: Gendarmería de Chile.

Hypén, K. (2003). The released from prison in Finland 1993-2001 and the reentered. *Paper presented at the Third Conference of the European Society of Criminology.*Helsinki.

ILPES. (2004). *Metodología del Marco Lógico. Boletín del Instituto Nº15.*ILPES.

Lagan, P., & Levin, D. (2002). *Recidivism of prisoners released in 1994.* Washington, DC: US. Department of Justice, Bureau of Justive Statistics.

Martínez, F., Villagra, C., Espinoza, 0., & Prado. (2009). *Informe Final "Estudio de Diseño de Complejo de Necesidades y Requerimientos para Reinserción y Rehabilitación Social.* Santiago: CESC e Instituto de Asuntos Públicos Universidad de Chile. .

Martínez, F., Villagra, C., Espinoza, 0., & Prado, F. (2009). *Informe Final Estudio de Diseño de Complejo de Necesidades y Requerimientos para Reinserción y Rehabilitación Social.* Santiago: CESC e Instituto de Asuntos Públicos Universidad de Chile.

Maruna, S., & King, A. (2009). Once a Criminal, Always a Criminal?: 'Redeemability'. *Eur J Crim Policy Res*, 7-24.

National Institute of Justice. (Mayo de 2019). *National Institute of Justice*. Obtenido de National Institute of Justice: https://www.nij.gov/topics/corrections/recidivism/Pages/welcome.aspx#note1

Oficina de las Naciones Unidas para las drogas y el Crimen. (2006). *Manual sobre Programas de Justicia Restaurativa.* Nueva York: Naciones Unidas.

Olson, D., Rozhon, J., & Powers, M. (2009). Enhancing prisoner reentry through access to prison-based and post-incarceration aftercare treatment: Experiences from the Illinois correctional center therapeutic community. *J Exp Criminology*.

Ortegón, E., Pacheco, J., & Prieto, A. (2015). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento la evaluación de proyectos y programas.* Santiago: CEPAL.

Pantoja, R. (2010). La evidencia empírica de reducción de la reincidencia delictiva, como herramienta para la seguridad pública y la integración social. *Debates Penitenciarios* , 3-30.

Piquero, A., Farrington, D., & Blumstein, A. (2003). Crime and justice: A review of research. En M. T. (Ed.), *The criminal career paradigm* (págs. 359-506). Chicago: University of Chicago Press.

Prison Reform Trustu. (2018). *Prison: The facts* .Londres.

Quinta Capacitación. (2019). *Informe final Sensibilización a la comunidad y otros actores relevantes Programa VAE.* Santiago: Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.

SEREMI de Justicia y Derechos Humanos. (2016). *Programa de Transferencia para Capacitación e Instalación de habilidades para la Reinserción Social a través del Modelo de Gestión de Casos en Municipios de la RMS.* Santiago: Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.

Subsecretaría de Prevención del Delito. (2017). *Resultados ENUSC 2016.* Santiago: Ministerio del Interior y Seguridad Pública.

Tan, X., Chu, C., & Tan, G. (2016). Factors Contributing towards Stigmatisation of Offenders in Singapore. *Psychiatry, Psychology and Law*, 956-969.

Tejada, J. (2004). *La Evaluación de Programas.* Madrid, España: CIF.

Travis, J., Solomon, A., & Waul, M. (2001). *From prison to home.* Washington DC: Urban Institute - Justice Policy Center.

UNODC. (2018). *Introductory Handbook on The Prevention of Recidividism and the Social Reintegration of Offenders.* Vienna: United Nations .

Vacca, J. (2004). Educated Prisoners Are Less Likely to Return to Prison. *Journal of Correctional Education*, 297-305.

Valdebenito, S., Díaz, D., & Donoso, M. (2011). *Módulo de lntervención Especializado en lntegración Social: Manual General del Módulo.*Maval Impresores.

Weitekamp, E. G., & Kerner, H.-J. (1994). Epilogue: Workshop and Plenary Discussions and Future Directions. En E. G. Weitekamp, & H.-J. Kerner, *Cross-National longitudinal research on human development and criminal behavior.*Dordrecht: Kluw.

ANEXOS

Anexo 1: Lista Asistencia Capacitación plataforma Filemaker duplas

Tabla 74: Listado de asistencia digital de duplas comunales asistentes a la capacitación del componente Capacitación y Gestión de casos, Programa VAE

Santiago	Coordinador	Guillermo Suazo	guillermosuazou@gmail.com
	Profesional	Valentina Vildósola	valentinavildosola@gmail.com
Maipú	Coordinador	Christopher Pacheco	chr.pacheco.al@gmail.com
	Profesional	Francisca Parra	franparra.reb@gmail.com
Pudahuel	Coordinador	Alejandro Pino	alejandrofinlez@gmail.com
	Profesional	Natalia Reed	nreed@miucsh.cl
Quilicura	Coordinador	Beatriz Sepúlveda	Bsepulvedap27@gmail.com
	Profesional	Camila Gonzalez	camigonzalezsalinas@gmail.com
San Bernardo	Coordinador	Andrea Muñoz	mandrea.munoz@gmail.com
	Profesional	Maritza Pulgar	maritzaspm@gmail.com
Renca	Coordinador	Catalina Díaz	catalina.diaz.1991@gmail.com
	Profesional	Marina Lage	ninalage2@hotmail.com
Puente Alto	Coordinador	Luis Henriquez	luissebahen@gmail.com
	Profesional	Rocío Sánchez	rksanchez.p@gmail.com
Peñalolén	Coordinador	Tahina Saavedra	tahina.saavedra.p@gmail.com
	Profesional	Victor Rojas	vic.rogall@gmail.com
La Pintana	Coordinador	Gabriela Zapata	gaby.zapata@gmail.com
	Profesional	Natalia Paredes	nataliaparedesta@gmail.com
El Bosque	Coordinador	Daniela Aburto	aburtodaniela@gmail.com
	Profesional	Begoña Meyer	bepimere@gmail.com

Anexo 2: Lista asistencia evaluación competencias del Ser

Tabla 75: Lista de asistencia de duplas para evaluación de Competencias del Ser

Comuna	Cargo	Nombre	Día citación para evaluación de competencias	Hora citación (llegar 15 minutos antes para no perderse)	Asiste
Santiago	Coordinador	Valentina Vildósola	martes 12	9:00	sí
Maipú	Coordinador	Christopher Pacheco	martes 12	10:45	sí
Pudahuel	Coordinador	Alejandro Pino	martes 12	12:30	sí
Santiago	Profesional	Valentina Jimenez	miercoles 13	9:00	sí
Maipú	Profesional	Hugo Nuñez	miercoles 13	10:45	sí
Renca	Profesional	Marina Lage	miercoles 13	12:30	sí
Puente Alto	Coordinador	Patricio Caviedes	jueves 14	9:00	sí
El Bosque	Coordinador	Daniela Aburto	jueves 14	10:45	sí
Renca	Coordinador	Catalina Díaz	jueves 14	12:30	sí
Quilicura	Coordinador	Natalia Sanhueza	jueves 14	14:00	sí
Puente Alto	Profesional	Andrés Rincón	martes 19	9:00	sí
Quilicura	Profesional	Camila Gonzalez	martes 19	10:45	sí
Peñalolén	Profesional	Victor Rojas	martes 19	12:30	sí
La Pintana	Coordinador	Carla Mandiola	miercoles 20	9:00	sí
Pudahuel	Profesional	Natalia Reed	Jueves 21	9:00	sí
La Pintana	Profesional	Aymara Roa	Jueves 21	10:45	sí
Peñalolén	Coordinador	Tahina Saavedra	Jueves 21	12:30	sí
El Bosque	Profesional	Begoña Meyer	Viernes 29 marzo	10:00	sí

Anexo 3: Diccionario de Competencias

Para la medición de las competencias de las duplas, dada la falta de definición que existía a nivel del diseño del Programa, se llevó a cabo una operacionalización del diccionario de competencias elaborado por el Equipo de Evaluación del Programa VAE, en base a una propuesta elaborada por el componente de capacitación y Gestión de casos. Como se observa, la evaluación de competencias se dividió en tres ámbitos, competencias del ser, saber, y saber hacer. Dada la naturaleza distintiva de las 3 dimensiones, se llevaron a cabo distintos tipos de levantamiento de información para su medición:

- Competencias del Ser: Entrevistas semi-estructuradas con cada profesional
- Competencias del Saber: Test online vía Surveymonkey
- Competencias del Saber Hacer: Encuesta de auto-evaluación de estas competencias.

Para cada una de las siguientes herramientas e instrumentos, se terminaron evaluando de manera práctica y teórica sus capacidades, considerando las 4 categorías: 1 Insuficiente; 2 Regular; 3 Adecuado; y 4 Sobresaliente. A continuación, se presenta el diccionario de competencia, considerando las tres dimensiones descritas.

Tabla 76: Diccionario de competencias para Programa VAE

TIPO DE COMPETENCIA VAE	COMPETENCIA VAE	COMPONENTES CLAVES (VAE) Y COMPETENCIAS GENÉRICAS ASOCIADAS
COMPETENCIA DEL SER	1. SENSIBILIZACIÓN HACIA LA REINSERCIÓN: Habilidad y disposición del funcionario/a(a) para orientar su conducta con las necesidades, prioridades y metas de la reinserción, direccionando el desempeño a visualizar y las vías de concreción de intervenciones que incorporen la reinserción como parte de su quehacer, de manera que fomente y satisfaga las necesidades del municipio para atender a la reinserción, logrando prevenir y	1. Acepta, respeta y promueve en su ámbito de trabajo la reinserción social como proceso: ADAPTACIÓN PROACTIVA AL CAMBIO (MIRADA DE REINSERCIÓN COMO PROCESO) 2. Posee sentido de adhesión a la mirada inclusiva en reinserción: COMPROMISO CON LA MIRADA DE REINSERCIÓN COMO PROCESO 3. Se visualiza como parte de la atención en procesos de reinserción: COMPROMISO CON LA MIRADA DE REINSERCIÓN COMO PROCESO/ORIENTACIÓN A LA EXCELENCIA 4. Cumple sus compromisos laborales e incorpora modificaciones desde una mirada de reinserción social: ADAPTACIÓN PROACTIVA AL CAMBIO (MIRADA DE REINSERCIÓN COMO PROCESO)/ COMPROMISO CON LA MIRADA DE REINSERCIÓN COMO PROCESO 5. Se siente orgulloso(a) de ser parte de un cambio en la mirada municipal de reinserción: COMPROMISO CON LA MIRADA DE REINSERCIÓN COMO PROCESO/ORIENTACIÓN A LA EXCELENCIA 6. Favorece la incorporación de la mirada de reinserción en sus superiores, apuntando al logro de objetivos planteados: COMPROMISO CON LA MIRADA DE REINSERCIÓN COMO PROCESO

	abordar las dificultades que pudieran presentarse.	7. Entiende la necesidad de la cooperación para alcanzar objetivos de reinserción de una persona: GENERAR ALIANZAS
	2. ORIENTACIÓN A LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN: Incorpora conceptos de atención orientados a las necesidades de reinserción, incorporando nuevos conceptos de atención a beneficiarios. Se preocupa porque este grupo de beneficiarios reciba la mejor atención posible, visualizando si el recurso de atención se encuentra en otros	1. Posee conocimiento de que se requiere la mirada de red y gestión de redes para la intervención en reinserción y visualiza necesidades de ajuste de su labor para entregar una adecuada calidad de atención a personas que tienen necesidades de reinserción: GENERAR ALIANZAS/ADAPTACIÓN PROACTIVA AL CAMBIO (MIRADA DE REINSERCIÓN COMO PROCESO) 2. Posee conocimiento de que la infracción de ley es un proceso multicausal y visualiza necesidades de ajuste de su labor para entregar una adecuada calidad de atención a personas que tienen necesidades de reinserción: ADAPTACIÓN PROACTIVA AL CAMBIO (MIRADA DE REINSERCIÓN COMO PROCESO)/CAPACIDAD DE APRENDIZAJE 3. Posee conocimiento de que el cambio es un proceso que se activa por más de una acción y visualiza necesidades de ajuste de su labor para entregar una adecuada calidad de atención a personas que tienen necesidades de reinserción: ADAPTACIÓN PROACTIVA AL CAMBIO (MIRADA DE REINSERCIÓN COMO PROCESO)/CAPACIDAD DE APRENDIZAJE 4. Supervisa y corrige el trabajo propio incorporando las nuevas estrategias: PROACTIVIDAD 5. Posee capacidad y visión para analizar el contexto y vincularlo con las necesidades de reinserción de la persona usuaria y su grupo de referencia: FOCO EN EL BENEFICIARIO Y SUS FAMILIARES/ PERSPECTIVA GLOBAL 6. Tiene un constante interés por el aprendizaje y desarrollo propio y de su equipo, apuntando a mejorar la calidad de sus labores con ello: ORIENTACIÓN A LA EXCELENCIA/CAPACIDAD DE APRENDIZAJE 7. Posee conocimiento de que se requieren estrategias motivacionales desde la consejería para la atención en reinserción y visualiza necesidades de ajuste de su labor para entregar una adecuada calidad de atención a personas que tienen necesidades de reinserción: FOCO EN EL BENEFICIARIO Y SUS FAMILIARES/ PROACTIVIDAD 8. Es capaz de plantear alternativas de mejora no sólo para su área; tiene visión global de la reinserción: PERSPECTIVA GLOBAL
	3. ORIENTACIÓN COMO AGENTE DE CAMBIO EN LA GESTIÓN DE CASOS PARA LA REINSERCIÓN: Implica un deseo de ayudar o servir a los beneficiarios del programa para que desarrollen procesos de reinserción, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no	1. Identifica necesidades, y en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de los requerimientos presentados: PROACTIVIDAD 2. Aclara los requerimientos, investiga, identifica y comprende las necesidades actuales y potenciales de los usuarios: FOCO EN EL BENEFICIARIO Y SUS FAMILIARES 3. Actúa optimizando, en tiempo y forma, el producto o servicio brindado, evaluando constantemente la satisfacción de sus usuarios: FOCO EN EL BENEFICIARIO Y SUS FAMILIARES/EFICIENCIA 4. Demuestra preocupación, amabilidad, empatía y disposición en el contacto con el usuario: FOCO EN EL BENEFICIARIO Y SUS FAMILIARES

	expresadas. Implicar esforzarse por reconocer y resolver los problemas y de ayudar y servir a otros con mirada centrada en procesos. Significa el concentrar esfuerzos en el descubrimiento y cumplimiento de las necesidades de sus usuarios para encontrar oportunidades en el entorno que satisfagan dichas necesidades. El punto focal es entender las necesidades de los demás, y posterior a ello hacer algo para colaborar en su reinserción desde una mitrada integral, inclusiva y de gestión de redes	5. Busca información acerca de las necesidades de reinserción de las personas usuarias y su grupo de referencia, más allá de aquellas expresadas inicialmente, y las empareja con los productos y servicios disponibles (o bien, hechos a la medida): PERSPECTIVA GLOBAL/CAPACIDAD DE APRENDIZAJE 6. Se responsabiliza personalmente por la corrección de problemas de servicio a clientes. Corrige problemas rápidamente y sin estar a la defensiva: FOCO EN EL BENEFICIARIO Y SUS FAMILIARES 7. Actúa como un consejero motivador, actúa sobre la base de una opinión fundada acerca de problemas/oportunidades y posibilidades del proceso de reinserción: FOCO EN EL BENEFICIARIO Y SUS FAMILIARES/ CAPACIDAD DE APRENDIZAJE 8. Trabaja con una perspectiva a largo plazo al dirigirse a los problemas de la persona usuaria y su grupo de referencia: ORIENTACIÓN A LA EXCELENCIA 9. Sondea para descubrir las necesidades subyacentes del cliente y apareja los servicios disponibles o hechos a la medida a esa necesidad: FOCO EN EL BENEFICIARIO Y SUS FAMILIARES/CAPACIDAD DE APRENDIZAJE 10.Da seguimiento para asegurarse de que se cumplen las promesas y que las preguntas o quejas se resuelven: FOCO EN EL BENEFICIARIO Y SUS FAMILIARES 11.Opera con una visión a largo plazo de las relaciones y de las necesidades de los demás: ORIENTACIÓN A LA EXCELENCIA
	4. FLEXIBILIDAD EN TORNO A LA POSIBILIDAD DE REINSERCIÓN: Habilidad para adaptarse y trabajar en torno a la idea de que desde su rol tiene participación en los procesos de reinserción de una persona. Es la capacidad de entender y valorar que la reinserción se construye desde la comunidad y que requiere la promoción de vínculos de la persona en procesos de reinserción. Visualiza la necesidad de realizar cambios a nivel local y que este proceso se construye con todos los recursos posibles.	1. Visualiza la necesidad de que se requiere un enfoque inclusivo para propiciar procesos de reinserción: PERSPECTIVA GLOBAL/GENERAR ALIANZAS 2. Propicia que demás actores del municipio busquen posibilidades para promover procesos de reinserción: COMPROMISO CON LA MIRADA DE REINSERCIÓN COMO PROCESO/ PROACTIVIDAD 3. Considera que la reinserción es posible: COMPROMISO CON LA MIRADA DE REINSERCIÓN COMO PROCESO 4. Genera acciones que proyectan un trabajo en reinserción de largo plazo en el Municipio: ADAPTACIÓN PROACTIVA AL CAMBIO (MIRADA DE REINSERCIÓN COMO PROCESO)/PROACTIVIDAD
COMPETENCIAS DEL SABER	5. CONOCIMIENTOS EN RNR	Conoce la existencia de distintos factores que se asocian a la aparición del delito y que son llamados factores de riesgo.

		Sabe que hay factores de riesgo que son modificables (dinámicos) y otros que son estáticos
		Tiene conocimiento de que la intervención se realiza sobre los factores dinámicos.
		Posee conocimiento de que las personas tienen distintas necesidades de intervención.
		Posee conocimiento de que la intervención debe ajustarse a la capacidad de la persona a responder a las intervenciones entregadas.
	6. CONOCIMIENTOS EN TORNO AL DESISTIMIENTO DEL DELITO Y PROCESO DE REINSERCIÓN	Conoce que la persona puede generar procesos de cambio a partir de las oportunidades con que cuente para llevar a la práctica un proyecto prosocial.
		Tiene conocimiento de que cuando la persona genera actividades prosociales con sentido para ella puede activarse el proceso de desistimiento.
		Sabe que desistir del delito es un proceso que se da en el tiempo.
		Tiene conocimiento del rol que le compete a la comunidad en proyectar y generar desistimiento del delito.
	7. CONOCIMIENTOS EN TORNO AL MARCO NORMATIVO DE GENDARMERÍA	Posee conocimiento de que existe un marco normativo que regula el sistema de sanciones.
		Conoce que existen decretos que posibilitan medidas sustitutivas ante logros comportamentales y de cumplimiento de la sanción del imputado.
		Tiene conocimiento de que existe el derecho de la persona usuaria de omitir y eliminar antecedentes penales y conoce la existencia de un decreto que la regula.
	8. CONOCIMIENTOS EN TORNO AL ENFOQUE DE GÉNERO Y REINSERCIÓN	Posee conocimiento de que existen diferencias en las trayectorias delictivas dependiendo del género de la persona.
		Conoce que las necesidades de reinserción son diferentes según el género de la persona usuaria.
		Conoce la necesidad y reflexiona en torno a que los estereotipos de género no pueden restringir las oportunidades de reinserción consideradas para cada persona.
		Conoce que las vivencias de haber cumplido una condena son diferentes para cada persona.
		Conoce que las comprensiones y expectativas de la propia persona según los roles de género afectan el riesgo de reincidencia.
	9. CONOCIMIENTOS EN TORNO A PROCESOS DE CAMBIO EN REINSERCIÓN	Conoce que un proceso de cambio se da en fases por las que transita una persona, en las que la recaída es parte del proceso.
		Tiene conocimiento de que el cambio individual no es un momento ni depende de la voluntad, sino que tiene que ver con un proceso interaccional.
		Conoce el rol facilitador que cualquier interventor tiene para promover procesos de cambio en reinserción.
		Conoce que la activación de este proceso es clave para una vinculación efectiva y eficaz con las redes que son oportunidades de reinserción.

	10. CONOCIMIENTOS EN ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN PARA REINSERCIÓN A NIVEL DE REDES: en torno a gestión de red focal para la reinserción	Posee conocimiento de que es parte de una red que requiere tener comunicaciones efectivas para la reinserción.
		Conoce la relevancia de la estrategia multiescalar para visualizar los distintos niveles de gestión municipal que son necesarios para promover procesos de reinserción.
		Conoce que el proceso de gestión de red se traduce finalmente en una oferta de oportunidades para una persona particular con necesidades de reinserción.
	11. CONOCIMIENTOS EN TORNO A ESTRATEGIAS PARA PROMOVER PROCESOS DE REINSERCIÓN A NIVEL INDIVIDUAL: entrevista motivacional y consejería	Posee conocimiento de que existe un estilo de entrevista que favorece la activación del cambio en una persona.
		Conoce que existen ciertos principios de una entrevista que favorecen un ambiente que promueva el cambio.
		Conoce que existen técnicas que favorecen procesos de cambio: la entrevista motivacional y la consejería.
		Conoce que los procesos de cambio favorecen que las personas avancen en las fases de cambio.
COMPETENCIAS DEL SABER HACER	12. APLICACIÓN DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA DE RIESGO DE REINCIDENCIA	Autoevaluación del 1 al 4 de este ámbito de competencia
	13. ENTREVISTA AL GRUPO DE REFERENCIA	Autoevaluación del 1 al 4 de este ámbito de competencia
	14. APLICACIÓN DE ECOMAPA	Autoevaluación del 1 al 4 de este ámbito de competencia
	15. JERARQUIZACIÓN DE NECESIDADES EN EL DIAGNÓSTICO	Autoevaluación del 1 al 4 de este ámbito de competencia
		Autoevaluación del 1 al 4 de este ámbito de competencia
	16. ELABORACIÓN PLAN DE REINSERCIÓN	Autoevaluación del 1 al 4 de este ámbito de competencia
		Autoevaluación del 1 al 4 de este ámbito de competencia
	17. REALIZACIÓN DE GESTIÓN DE RED LOCAL	Autoevaluación del 1 al 4 de este ámbito de competencia
		Autoevaluación del 1 al 4 de este ámbito de competencia
	18. ANÁLISIS DE NECESIDADES DE VINCULACIÓN PARA EL APOYO EN REINSERCIÓN	Autoevaluación del 1 al 4 de este ámbito de competencia
	19. ENTREVISTA MOTIVACIONAL	Autoevaluación del 1 al 4 de este ámbito de competencia
	20. INTERVENCIÓN EN CRISIS	Autoevaluación del 1 al 4 de este ámbito de competencia
	21. ACOMPAÑAMIENTO PERSONALIZADO	Autoevaluación del 1 al 4 de este ámbito de competencia
	22. CONSERJERÍA	Autoevaluación del 1 al 4 de este ámbito de competencia

	23. REALIZACIÓN DE EVALUACIÓN DE EGRESO	Autoevaluación del 1 al 4 de este ámbito de competencia

Anexo 4: Asistencia a grupo focal funcionarios/as y duplas

Asistencia Grupo focal Funcionario/as Municipalidades Programa VAE

Fecha: 11 mayo. 2018

Lugar: Centro de Extensión UC

Municipalidad	Trabajo que desempeña
La Pintana	Trabajadora social
Renca	Jefe departamento desarrollo económico local
Peñalolén	Juntos más seguros
Quilicura	Prevención focalizada 24 horas
Maipú	No aclara
Maipú	No aclara

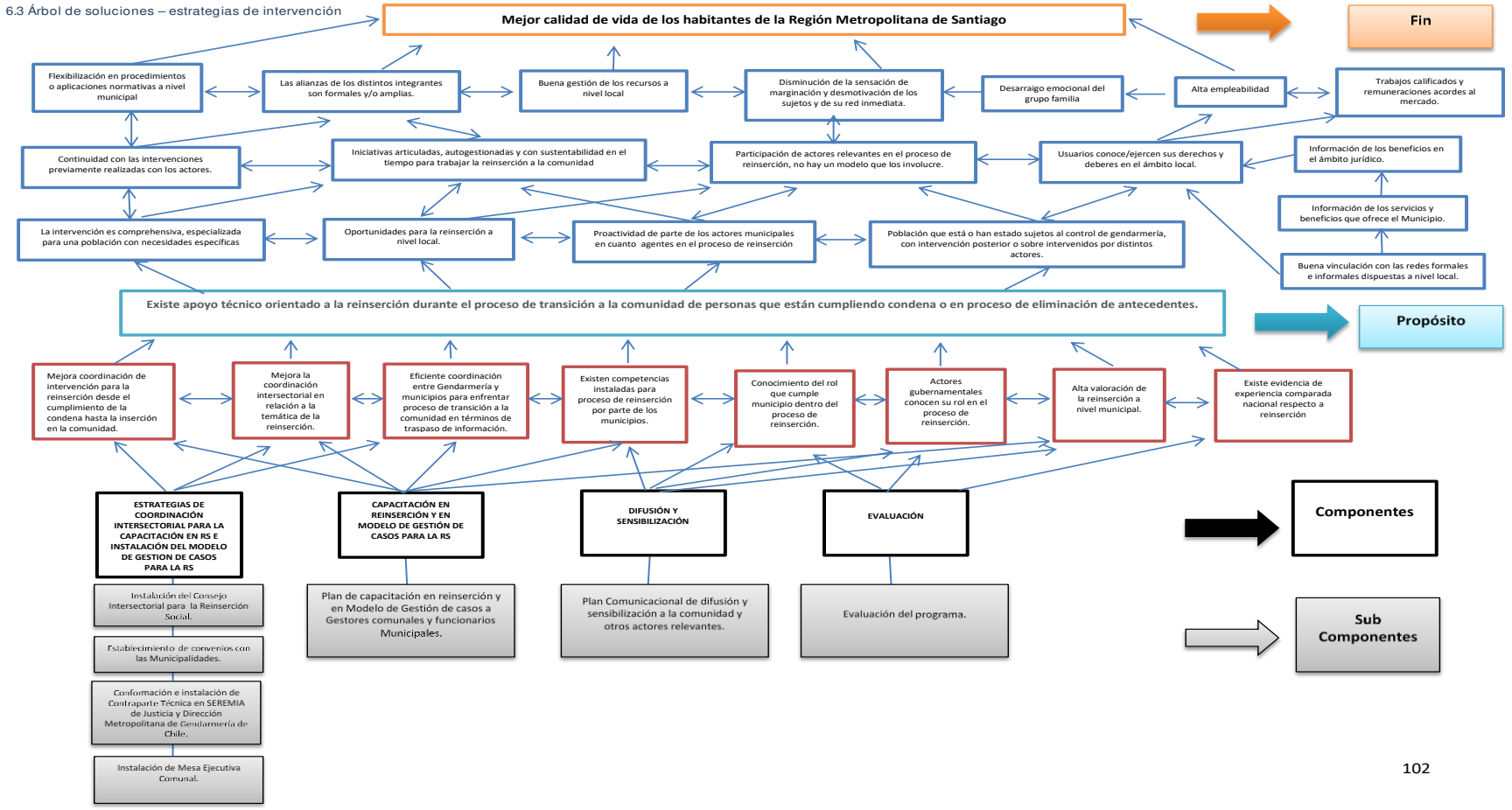
Asistencia Grupo focal Duplas Municipalidades Programa VAE

Fecha: 25 enero 2019

Lugar: Centro de Extensión UC

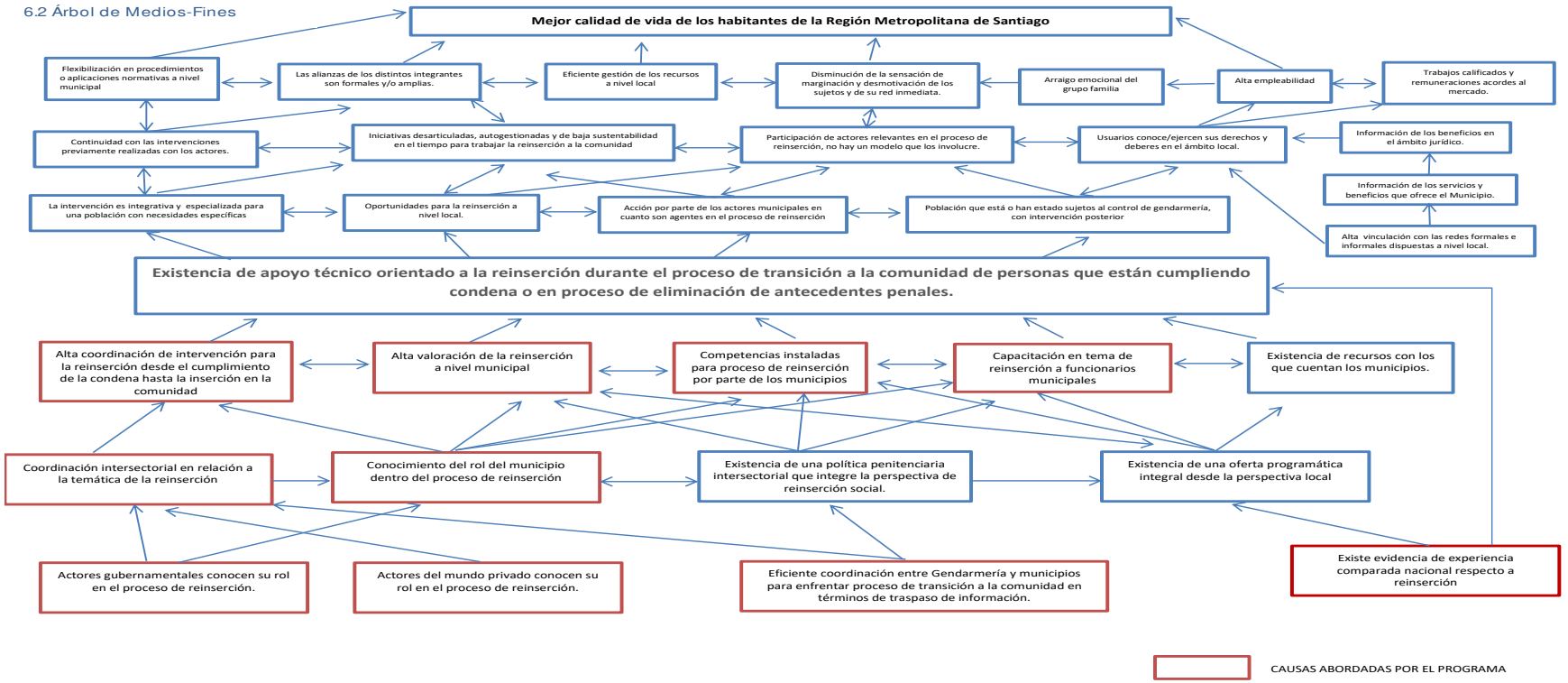
Municipalidad en la que trabaja	Rol
Peñalolén	Dupla
El Bosque	Coordinadora
Puente Alto	Coordinador
Maipú	Dupla
Santiago	Coordinadora
Quilicura	Coordinadora
Renca	Dupla
Pudahuel	Coordinador

Anexo 5: Árbol de problemas para la formulación del diseño Programa VAE



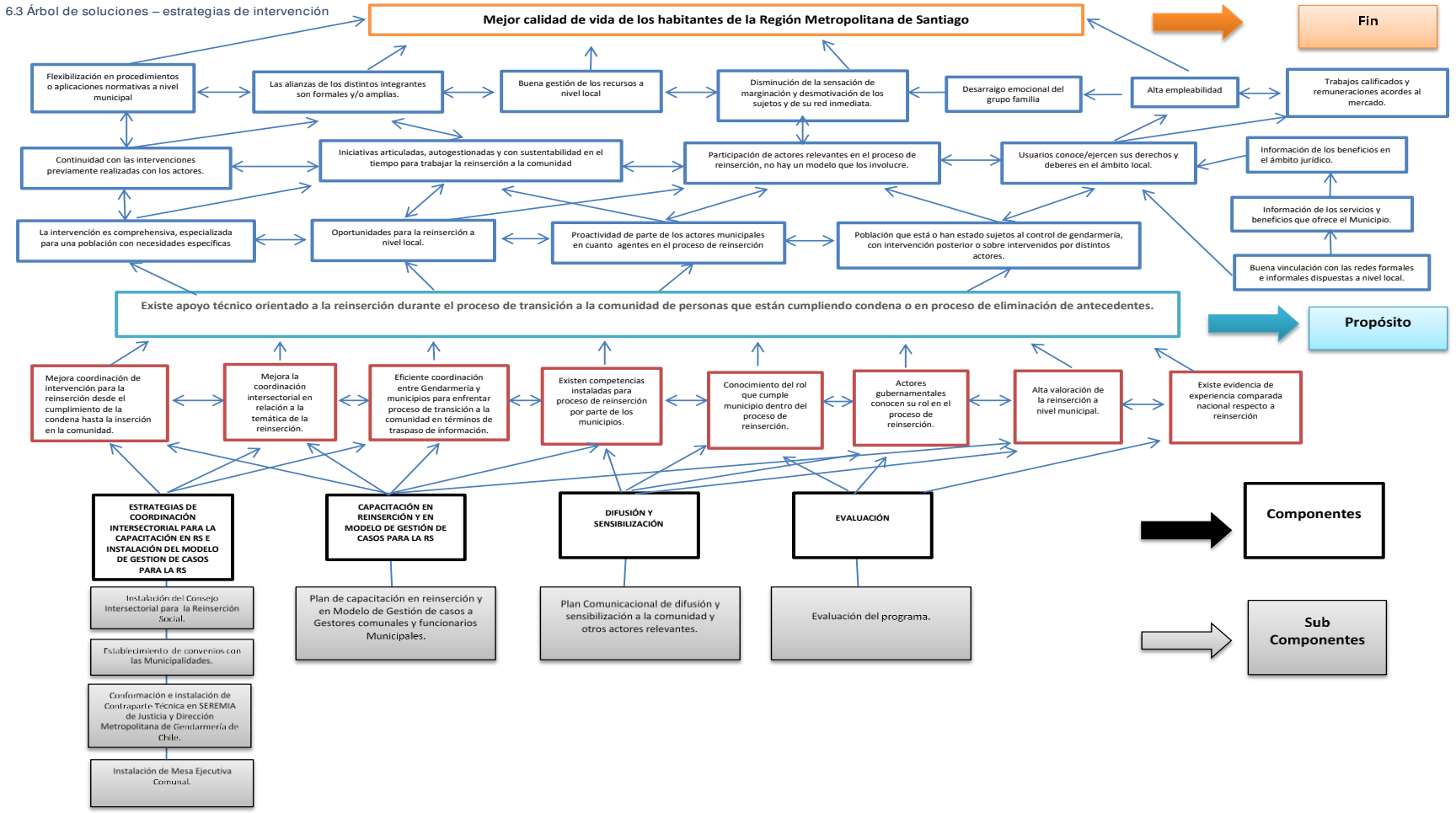
Fuente: SEREMI de Justicia y Derechos Humanos, 201

AnNexo 6: Árbol de Medios y Fines para la formulación del diseño Programa VAE



Fuente: SEREMI de Justiciay Derechos Humanos, 2016

Anexo 7: Árbol de Soluciones – Estrategias de intervención para la formulación del diseño Programa VAE



Fuente: SEREMI de Justicia y Derechos Humanos, 2016

Anexo 8: Cambios en MML original del Programa VAE luego de su modificación en abril 2018

A continuación, se presenta la síntesis de cambios realizadas a la Matriz de Marco Lógico del Programa VAE, comparando la matriz original con la que envían los coordinadores del Programa en abril del 2018, es decir, durante la implementación del Programa. La comparación y sistematización de ambas matrices fue realizada por el equipo de evaluación, destacando en la última columna de la tabla los elementos modificados de la matriz.

Tabla 77: Síntesis de modificaciones a MML Programa VAE

NIVEL/COMPONENTE	ACTIVIDAD	INDICADORES	SÍNTESIS DE CAMBIOS EN MML
FIN	-	-	Se mantiene
PROPOSITO	-	(N° de funcionarios capacitados / N° de sujetos planificados a capacitar) * 100. Nota: se planifica capacitar a 1020 funcionarios.	Se mantiene
1.Estrategias de Coordinación Intersectorial	1.1.1: Designación representantes de CIRS	(N° de representantes designados / N° de instituciones involucradas) * 100	Se mantiene
	1.1.2: Reuniones Periódicas de CIRS	(N° de reuniones del Consejo Intersectorial para la reinserción social realizadas / N° de reuniones planificadas) * 100	Se mantiene
		(N° de instituciones que adquieren compromiso / N° de instituciones participantes del CIRS)*100	Se mantiene
	1.1.3: Designación representantes de Directorio	(N° de representantes designados / N° de instituciones involucradas) * 100	Se mantiene
	1.1.4: Reuniones Periódicas de Directorio	(N° de reuniones de directorio realizadas / N° de reuniones planificadas) * 100	Se mantiene
	1.2 Redacción y firma de convenios con las municipalidades	(N° de convenios con los municipios firmados / N° de convenios planificados) * 100	Se mantiene
	1.3.1: Evaluación y selección de profesionales	(N° de contrataciones realizadas / N° de contrataciones planificadas) * 100	Se mantiene
	1.3.2: Contratación de profesionales	$ 59.400.000	Se mantiene
	1.3.3: Implementación Equipo Coordinador Regional	$ 8.640.000	Se mantiene
	1.4.1: Designación representantes de la MEC	(N° de reuniones de Mesa Ejecutiva Comunal realizadas / N° de reuniones de Mesa Ejecutiva Comunal planificadas) * 100	Se mantiene
	1.4.2: Reuniones Periódicas de la MEC		
2. Capacitación en Reinserción y en Modelo de Gestión de Casos	2.1.1: Instalación de equipos de tutores comunales en los municipios.	(N° de equipos comunales contratados / N° de equipos comunales planificados) * 100	Se mantiene
	2.1.2: Impresión de un Manual de procedimientos.	Pago del 0,56% de la oferta economica del Componente de Capacitación	Se modifica. Cambio en indicador: En MML original, indicador era el pago de $4.000.000. En MML actual, ek indicador es con respecto al pago de un porcentaje del contrato.
	2.1.3: Diseño de un Plan de Capacitación en Reinserción y en	Diseño del Plan General de capacitación a equipos comunales y funcionarios municipales	Se mantiene

	Modelo de Gestión de Casos a Equipos Comunales y Funcionarios Municipales.		
	2.1.4: Ejecución de un Plan de Capacitación a Equipos Comunales y Funcionarios Municipales.	(N° de horas de capacitación realizadas / N° de horas de capacitación planificadas) * 100	Se modifica. Cambio en indicador: En MML original, se calculaba con n° de actividades del plan de capacitación realizadas. En MML modificadase calcula con n° de horas de capacitación.
		(N° de trabajadores capacitados en municipio / N° de trabajadores planificado de capacitar en municipio) * 100	Se modifica. Cambio en redacción del indicador. En MML original, se redactaba el cálculo según n° de personas capacitadas. En MML actual, se redacta el cálculo según n° de trabajadores capacitados.
		(N° de sujetos con nivel de desarrollo medio/alto de la competencia / N° de sujetos capacitados)*100	Se mantiene
		(N° de evaluaciones positivas / N° de capacitados) * 100	Se mantiene
		(Diagnósticos de recursos/necesidades comunales realizados / Diagnósticos comunales planificados) * 100	Se mantiene
		(N° de sujetos que se les aplica el diagnóstico de necesidades de reinserción en el área familiar, social, laboral y jurídico / N° usuarios) * 100	Se mantiene
		(N ° de sujetos que cuentan con su plan de reinserción en el área familiar, social, laboral y jurídico a los dos meses de ingreso / N° de sujetos que en su diagnóstico presentan la necesidad de reinserción familiar, social, laboral y jurídico) * 100	Se mantiene
		(N° de sujetos que completan su Plan de reinserción ejecutado / N° de sujetos que tienen Plan de reinserción) * 100	Se mantiene
		(N° de sujetos capacitados / N° de sujetos que presentan necesidades de capacitación, según lo indique su Plan de reinserción) * 100	Se mantiene
		(N° de sujetos colocados laboralmente / N° de sujetos que requieren colocación laboral según lo indique su Plan de reinserción) * 100	Se mantiene
		(N° de grupos de referencia o personas significativas de usuarios de primeria linea contactados / N° de beneficiarios de primer linea que presentan la necesidad en su plan de reinserción familiar) * 100	Se modifica. Cambio en indicador: antes era n° de familias contactadas, ahora es n° de grupos de referencia o personas significativas de usuarios de primera linea contactados
		(N° de sujetos que evaluan satisfactoriamente la intervención / N° de sujetos intervenidos)* 100	Se mantiene
3. Difusión y Sensibilización.	3.1.1 DIFUSION: Diseño de una estrategia comunicacional de difusión	Diseño del plan de difusión.	Se modifica. Cambio en el componente, actividad e indicador: En MML original, el componente era uno solo de difusión y sensibilización. En MML actual, el componente se divide en 2: en "Difusión" y en "Sensibilización". Con respecto a la primera actividad del componente de difusión, en MML original estaba el "diseño de un plan comunicacional de difusión y sensibilización a la comunidad y otros actores relevantes", y en MML actual es "DIFUSIÓN: Diseño de una

			estrategia comunicacional de difusión".
	3.1.2 DIFUSION: Ejecución estrategia comunicacional de difusión	Planificación y propuesta técnica de ejecutor.	Se modifica. Cambio en el componente, actividad e indicador: En MML original, el componente era uno solo de difusión y sensibilización. En MML actual, el componente se divide en 2: en "Difusión" y en "Sensibilización". Con respecto a la segunda actividad del componente de difusión, antes era "diseño y producción de campaña publicitaria", ahora es "DIFUSIÓN: Ejecución estrategia comunicacional de difusión".
	3.1.3 DIFUSION: Elaboración del material de difusión	Diseño de material de difusión	Se modifica. Cambio en el componente, actividad e indicador: En MML original, el componente era uno solo de difusión y sensibilización. En MML actual, el componente se divide en 2: en "Difusión" y en "Sensibilización". Con respecto a esta tercera actividad del componente de difusión, en MML original no se encontraba esta acción; mientras que en MML actual se incorpora la "Elaboración del material de difusión".
	3.1.4 SEMINARIOS: Organización y producción de seminarios/ferias nacionales e internacionales sobre reinserción.	(N° de seminarios-ferias realizadas / N° de seminarios-ferias planificados) * 100	Se modifica. Cambio en el componente, actividad e indicador: En MML original, el componente era uno solo de difusión y sensibilización. En MML actual, el componente se divide en 2: en "Difusión" y en "Sensibilización". Dentro del segundo componente de sensibilización, existen seminarios y talleres. En cuanto a los Seminarios, en sus origenes se habían planificado 2, y en la MML actual se solicitan 3 seminarios.
	3.1.5 ACTIVIDADES DE SENSIBILIZACION EN REINSERCION SOCIAL EN LA COMUNIDAD: Ejecución de un Plan de sensibilización a la comunidad y otros actores relevantes.	(N° de actividades de sensibilización en reinserción realizadas / N° deactividades de sensibilización en reinserción planificadas) * 100	Se modifica. Cambio en el componente, actividad e indicador: antes el componente era uno solo de difusión, ahora en la práctica son 2: uno de "Difusión" y otro de "Sensibilización". En el primer componente, el subcomponente es Difusión; mientras que, en el componente de Sensibilización, se encuentra el Subcomponente de "Seminarios" y " Sensibilización". En cuanto a la actividad, antes era "Ejecución de un Plan comunicaciona la comunidad y otros actores relevantes; ahora es "ACTIVIDADES DE SENSIBILIZACION EN REINSERCION SOCIAL EN LA COMUNIDAD: Ejecución de un Plan de sensibilización a la comunidad y otros actores relevantes."
		$ 25.989.000	Se modifica. Dada la división del componente en dos subcomponentes, el presupuesto integrado en la MML original correspondía a todo el componente de difusuión y sensibilización ($37.400.000), y en MML actual se presenta solo lo referido a los talleres de Sensibilización ($25.989.000).
4. Evaluación	4.1.1: Capacitación a Equipos Comunales y Equipo coordinador regional en registro de información	Implementación sistema de registro	Se mantiene
		(N° de profesionales capacitados / N° de profesionales	Se mantiene

		planificados) * 100	
	4.1.2: Evaluación de proceso	(N° de informes de reporte de gestión trimestrales realizados / N° de reportes trimestrales de gestión planificados)*100	Se mantiene
	4.1.3: Evaluación de Resultado	Evaluación de Resultados realizada	Se mantiene
	4.1.4 Ejecución presupuestaria componente de evaluación	50.000.000	Se modifica. En Matriz original se encontraba dividido el presupuesto en dos montos que sumaban $50.000.000, en la matriz actual se encuentra el monto total de $50.000.000.

Anexo 9: Tablas de respuestas de encuestas de satisfacción de capacitaciones

Tabla 78: Cantidad de respuestas en encuesta de satisfacción

Encuesta	Cantidad total de respuestas	Universo total	Tasa de respuesta
Satisfacción de duplas	19	24	79,1%
Satisfacción de funcionarios	175	893	19,6%

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta de Satisfacción

Tabla 79: N y Porcentaje de respuestas en satisfacción global de instrumentos en duplas municipales

Ámbito de evaluación	N - % Baja satisfacción	N - % Media satisfacción	N - % Alta Satisfacción
Inducción Inicial	3 – 20%	8 - 53,3%	4 - 26,7%
Capacitaciones periódicas	4 – 23,5%	8 – 47%	5 – 29,4%
Manual de procedimientos	2 - 11,1%	6 - 33,3%	10 - 55,6%

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta de Satisfacción

Tabla 80: N y Porcentaje de respuestas en satisfacción global de instrumentos en funcionarios/as municipales

Ámbito de evaluación	N - % Baja satisfacción	N - % Media satisfacción	N - % Alta Satisfacción
Inducción Inicial	6 – 3,9%	48 – 31,4%	99 – 64,7%
Capacitaciones periódicas	4 – 3,3%	31 – 25,4%	87 – 71,3%
Tutorías	1 - 1,3%	15 - 19%	63 - 79,7%
Manual de procedimientos	13 - 9,1%	39 - 27,3%	91 - 63,6%

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta de Satisfacción

Tabla 81: N y Porcentaje de respuestas en satisfacción global de capacitaciones de actores municipales (n=194)

Ámbito de evaluación	N - % Baja satisfacción	N - % Media satisfacción	N - % Alta Satisfacción
Inducción Inicial (n=168)	9 – 5,3%	56 – 33,3%	103 – 61,3%
Capacitaciones periódicas (n=139)	8 – 5,7%	39 – 28%	92 – 66,1%
Manual de procedimientos (n=161)	15 – 9,1%	45 – 27,9%	101 - 62,7%

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta de Satisfacción

Tabla 82: N y Porcentaje de respuestas en satisfacción global de instrumentos en funcionarios/as municipales

Ámbito de evaluación	N - % Baja satisfacción	N - % Media satisfacción	N - % Alta Satisfacción
Inducción Inicial	6 – 3,9%	48 – 31,4%	99 – 64,7%
Capacitaciones periódicas	4 – 3,3%	31 – 25,4%	87 – 71,3%
Tutorías	1 - 1,3%	15 - 19%	63 - 79,7%
Manual de procedimientos	13 - 9,1%	39 - 27,3%	91 - 63,6%

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta de Satisfacción