

INFORME FINAL DE EVALUACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DIRECTA
MINISTERIO DE JUSTICIA
SERVICIO NACIONAL DE MENORES

PANELISTAS:

María Luisa Daigre (COORDINADOR)

María Verónica Monreal

María Claudia Ormazábal

JUNIO 2007

NOMBRE PROGRAMA	: ADMINISTRACIÓN DIRECTA
AÑO DE INICIO	: 1991
MINISTERIO RESPONSABLE	: MINISTERIO DE JUSTICIA
SERVICIO RESPONSABLE	: SERVICIO NACIONAL DE MENORES - SENAME

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	4
1. Descripción General y Objetivos del Programa	4
1.1. Fin y Propósito del Programa (Objetivos del Programa)	4
1.2. Población Objetivo	4
1.3. Descripción General del Diseño del Programa	7
1.3.1. Componente 1:	7
1.3.2. Componente 2:	8
1.3.3. Componente 3:	8
2. Resultados de la Evaluación	9
2.1. Diseño	9
2.2. Organización y Gestión	11
2.3. Eficacia y Calidad	13
2.4. Antecedentes Financieros	15
2.5. Eficiencia / Economía	17
3. Justificación de la Continuidad del Programa	19
4. Principales Recomendaciones	21
I. ANTECEDENTES DEL PROGRAMA	26
1.1. Descripción general del Programa	26
1.2. Objetivos del Programa a nivel de Fin y Propósito	26
1.3. Justificación del Programa	27
1.4. Política global y/o sectorial a que pertenece el Programa	28
1.5. Descripción de bienes y/o servicios (componentes) que entrega el Programa	29
1.6. Procesos de producción de los componentes	31
1.7. Caracterización y cuantificación de la población potencial	49
1.8. Caracterización y cuantificación de la población objetivo	53
1.9. Estructura organizacional y mecanismos de coordinación	53
1.10. Funciones y actividades de monitoreo y evaluación que realiza la unidad responsable	60
1.11. Reformulaciones del Programa	67
1.12. Otros programas relacionados	69
1.13. Antecedentes Presupuestarios	71

II. TEMAS DE EVALUACIÓN	73
1. DISEÑO DEL PROGRAMA	73
1.1. Diagnóstico de la Situación Inicial	73
1.2. Criterios de Focalización y Selección de Beneficiarios	74
1.3. Lógica Vertical de la Matriz de Marco Lógico	74
1.4. Lógica Horizontal de la Matriz de Marco Lógico	75
1.5. Reformulaciones del Programa a Nivel de Diseño	77
2. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL PROGRAMA	81
2.1. Estructura Organizacional y Mecanismos de Coordinación al interior de la Institución Responsable y con otras instituciones	81
2.2. Criterios de Asignación de Recursos, Mecanismos de Transferencia de recursos y modalidad de pago	85
2.3. Funciones y actividades de seguimiento y evaluación que realiza la Unidad Responsable	85
3. EFICACIA Y CALIDAD DEL PROGRAMA	87
3.1. Desempeño del Programa en cuanto a la Producción de Componentes	87
3.2. Desempeño del Programa a nivel de Propósito	93
3.3. Grado de satisfacción de beneficiarios efectivos	104
3.4. Desempeño del Programa a nivel de Fin	104
4. RECURSOS FINANCIEROS	104
4.1. Fuentes y Usos de Recursos Financieros	104
4.2. Eficiencia del Programa	108
4.3. Economía	116
5. SOSTENIBILIDAD DEL PROGRAMA	117
6. JUSTIFICACIÓN DE LA CONTINUIDAD	118
III. CONCLUSIONES	120
IV. RECOMENDACIONES	128
BIBLIOGRAFÍA	133
ENTREVISTAS REALIZADAS	135
ANEXOS	136

NOMBRE PROGRAMA	: ADMINISTRACIÓN DIRECTA
AÑO DE INICIO	: 1991
MINISTERIO RESPONSABLE	: MINISTERIO DE JUSTICIA
SERVICIO RESPONSABLE	: SERVICIO NACIONAL DE MENORES - SENAME

RESUMEN EJECUTIVO

PERÍODO DE EVALUACIÓN: Años 2003 a 2006
PRESUPUESTO PROGRAMA AÑO 2007: \$26.374 millones

1. Descripción General y Objetivos del Programa

1.1 Fin y Propósito del Programa (Objetivos del Programa)

Estos son:

FIN: Contribuir a la protección integral de los niños(as) y adolescentes menores de 18 años vulnerados en sus derechos o infractores a la ley penal.

PROPÓSITO: Reinserción social y/o familiar de niños, niñas y/o adolescentes menores de 18 años enviados por Tribunales

1.2 Población Objetivo

La población objetivo está dada por la suma de los casos ingresados a la red SENAME, compuesta por los centros administrados directamente por la institución y por las instituciones colaboradoras. Cabe señalar que esta definición es también aplicable a la población potencial del Programa. A continuación se describe el perfil del beneficiario de cada componente y su cuantificación en el período evaluado.

Componente 1: Atención de niños y niñas menores de 6 años en Centros de Tránsito y Distribución residenciales para Lactantes y Preescolares (CTDL).

Perfil del beneficiario. Lactantes de ambos sexos de 0 hasta 1 años 11 meses de edad y/o preescolares de ambos sexos de 3 hasta 5 años 11 meses de edad derivados de Tribunales que se encuentran en situación de vulneración de derechos, al estar en grave riesgo vital o en peligro para continuar su desarrollo emocional o físico en forma sana, por carecer de una persona adulta responsable de su cuidado y protección, ya sea por negligencia, descuido grave, inhabilidad o abandono de éste /a y que requieran de asistencia, protección y de evaluación de la situación sociofamiliar¹.

Componente 1: Total Población Objetivo ingresada a Centros de Tránsito y Distribución residenciales para lactantes y preescolares, según región.

2003 – 2006

Regiones	2003	2004	2005	2006	Variación 2003-2006
VIII REGIÓN	260	227	115	115	-125
IX REGIÓN	121	159	147	124	4
METROPOLITANA	265	168	93	124	141

¹ SENAME (2005). Guía para la ejecución de proyectos Centros de Diagnóstico para Lactantes o Preescolares.

<i>TOTAL</i>	646	554	355	363	
% disminución al 2003	-	14,24	45,05	43,81	

Desde el 2003 al 2006 se aprecia una disminución en el ingreso de la población objetivo de este componente, que alcanza el 45,05% en el 2005 y un 43,81% en el 2006. De acuerdo a la información entregada por el servicio, la disminución observada en el tramo 2003 – 2006 se debe a las siguientes razones:

- La creación en el año 2004 de dos centros de Diagnóstico en la Región Metropolitana destinados a la atención de lactantes y preescolares, con un total de 40 plazas².
- Focalización del sujeto de atención del CTD (Centro de Tránsito y Distribución) Casa Nacional del Niño, orientándose a la atención de niños/as de 0 a 4 años de edad, con alteraciones fisiopatológicas³, implicando que la derivación de niños y niñas sanos desde tribunales disminuyera. A partir del año 2004 las plazas de la casa nacional fueron disminuidas de 100 a 80.
- Por otra parte se ha ido observando gradualmente una mayor conciencia y un mejor apego de los tribunales competentes al principio de utilizar la medida de internación como un recurso excepcional priorizando por tanto las medidas de tipo ambulatorias que privilegien respuestas a nivel local y por tanto sin desarraigar a los niños/as.

Componente 2: Atención para niños, niñas y adolescentes entre de 6 años y 17 años 11 meses 29 días, vulnerados en sus derechos en Centros de Tránsito y Distribución (CTD) y en Centros de Tránsito y Distribución Especializados (CTDE).

Perfil del beneficiario CTD: Niños y niñas entre 6 años y 17 años 11 meses y 29 días, cuyos derechos se encuentren vulnerados, y también aquellos que habiendo cometido algún tipo de infracción a la ley penal, son sujetos inimputables, que requieren de diagnóstico⁴.

Perfil de beneficiario CTDE: Niños o adolescentes de sexo masculino preferentemente entre 10 años y menores de 14 años, llegando a incluir excepcionalmente a menores de 16 años con una manifestación clara y crónica de estrategias de sobre vivencia en las que ha primado la desvinculación con la familia, la deserción escolar, rasgos de cultura callejera, en algunos casos, el uso de la violencia como forma de interacción permanente y a veces acciones de infracción a la ley. Se encuentran vinculados a redes de alto riesgo y por lo mismo, están constantemente expuestos a situaciones de abuso físico o sexual, explotación o comercio sexual y a las peores formas de trabajo infantil, entre otros. Se encuentran desprovistos de apoyo familiar y de figuras adultas efectivamente protectoras, o bien, aunque existen dichos recursos, éstos refuerzan la situación de riesgo o de vulneración de derechos⁵

Componente 2: Total Población Objetivo ingresada a Centros de Tránsito y Distribución para niños, niñas mayores de 6 años y adolescentes menores de 18 años, según región 2003 – 2006

Regiones	2003	2004	2005	2006	Variación 2003-2006
----------	------	------	------	------	---------------------

² Corresponde a los CTD Sofía y Antú pertenecientes a la Corporación Grada (organismo colaborador acreditado de SENAME).

³ Esta orientación especializada del CTDL Casa Nacional es un argumento que ha entregado la institución al Panel sin que ello esté contenido en las Orientaciones técnicas del componente.

⁴ SENAME (2004). Orientaciones Técnicas Centros de Diagnóstico. Departamento de Protección de Derechos.

⁵ SENAME (2003) "Orientaciones técnicas del modelo de intervención Centros de Tránsito y Distribución Especializados". Documento de trabajo interno. DEPRODE SENAME

I REGIÓN	0	11	12	6	6
V REGIÓN	1.329	1.074	867	768	-561
VII REGIÓN	659	447	408	379	-280
VIII REGIÓN	2.126	1.644	2.023	1.541	-585
IX REGIÓN	910	911	952	690	-220
METROPOLITANA	3.830	4.488	3.813	2.585	-1.245
<i>TOTAL</i>	<i>8.854</i>	<i>8.575</i>	<i>8.075</i>	<i>5.969</i>	<i>-2.885</i>
% disminución al 2003		3,15	8,80	32,58	

El programa de administración directa tiene centros de atención para este componente en las regiones I, V, VII, VIII, IX y RM. La primera región posee el 0,09% del total nacional de ingresos mientras la RM posee un 46,76% de ingresos. Es interesante hacer notar que esta población va disminuyendo paulatinamente en relación al 2003, observándose un franco descenso en el 2006, que corresponde al 32,58%.

La disminución de los ingresos de los componentes 1 y 2 se debe al proceso de desinternación progresiva de los niños que se encuentran en establecimientos masivos, desarrollando programas de reinserción familiar, reforzando los programas de acogida familiar y fortaleciendo el Programa de Adopción. También contempla la creación de hogares de baja cobertura que acojan en un ambiente familiar a los niños que no cuentan con otra opción. Por otra parte, se han creado y fortalecido los programas contra la vulneración de derechos de los niños y niñas y las redes locales de atención a la infancia. Esta tarea se ha desarrollado a través de las Oficinas de Protección de Derechos (OPD), con el objetivo de ofrecer una atención cercana al lugar donde viven los niños/as, lo que facilita el trabajo con sus familias, la comunidad y los gobiernos locales. De esta forma se contribuye a que muchas situaciones de vulneración de derechos se resuelvan sin necesidad de recurrir a los Tribunales.

Es importante señalar que la existencia de otros Programas relacionados también ayudan a explicar la disminución de los ingresos en ambos componentes, tal es el caso del programa familias de acogida, residencias de protección y programas de maltrato en el componente 1 y los programas de maltrato y abuso, centros infanto - juveniles, residencias para mayores, programas de atención para niños y niñas inimputables, proyectos de intervención para adolescentes consumidores abusivos de drogas, familias de acogida y programas de explotación sexual comercial infantil para el componente 2.

Componente 3. Atención de adolescentes entre 16 y 18 años y excepcionalmente entre 14 y 16 años infractores de ley penal en Centros de Diagnóstico (COD) y Rehabilitación Conductual (CERECO)

En el caso de los centros de administración directa correspondientes a este componente, es necesario señalar que la población potencial y objetivo corresponden al mismo grupo debido a que los subcomponentes (COD) y (CERECO) reciben a toda la población adolescente infractora de ley que requiere medidas residenciales, no existiendo oferta privada que dé cobertura para estos casos.

Perfil del beneficiario COD: Adolescentes de uno y otro sexo, mayores de 16 años y menores de 18 años de edad, inculcados de haber cometido crimen o simple delito, quienes ingresan por orden del Tribunal competente a la espera de que se resuelva su situación procesal durante un plazo máximo de cinco días o para informe de discernimiento, provenientes de las comunas localizadas dentro de la cobertura territorial de cada centro.⁶

⁶ SENAME (2001). Orientaciones técnicas para un modelo de intervención. Centro de Observación y Diagnóstico COD. Se señala que en Regiones donde opera la Reforma Procesal Penal, además serán sujetos de atención: Adolescentes de uno y otro sexo, mayores de 16 años y menores de 18 años de edad, inculcados de haber cometido crimen o simple delito,

Perfil del beneficiario CERECO: Adolescentes de ambos sexos, entre 16 y 18 años de edad, respecto de quienes se ha declarado que han obrado sin discernimiento y excepcionalmente, adolescentes de 14 a 16 años. En ambos casos cuando el Tribunal competente hubiere ordenado su ingreso.

Componente 3: Total Población Objetivo ingresada a Centros de Diagnóstico y Rehabilitación Conductual para adolescentes entre 16 y 18 años, excepcionalmente entre 14 y 16 años, infractores de la ley penal, según tipo de centro. 2003 – 2006

Tipo de Centro	2003		2004		2005		2006	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Centros de Diagnóstico (COD)	11.557	94,81	11.071	93,00	10.675	92,48	9.591	94,16
Centros de Rehabilitación Conductual (CERECO)	632	5,19	833	7,00	868	7,52	595	5,84
TOTAL	12.189	100	11.904	100	11.543	100	10.186	100

Durante los años 2003 y 2006 la población total de este componente bajó consistentemente de 12.189 a 10.186 ingresos lo que corresponde a una disminución del 16,43%, lo que estaría básicamente relacionado con la tendencia de los ingresos del subcomponente COD.

1.3 Descripción General del Diseño del Programa

1.3.1 Componente 1:

Atención de niños y niñas entre 0 y 5 años 11 meses que requieren protección y asistencia en *Centros de Tránsito y Distribución residenciales para Lactantes y Preescolares (CTDL)*, establecimiento con sistema de internado, destinado al diagnóstico y evaluación para sugerir al tribunal según corresponda, medidas que varían entre la adopción, la reinserción familiar o la derivación a establecimientos de protección⁷ de la red SENAME. El proceso productivo considera el ingreso a través de una orden del tribunal correspondiente, durante su permanencia en los centros los niños y niñas reciben cuidados básicos⁸. Se les efectúa un diagnóstico social y un pronóstico a partir de los antecedentes socio familiares, información que es proporcionada al tribunal proponiendo una alternativa de egreso orientada a subsanar la vulneración de derechos. Estas propuestas pueden ser: egreso con familia de origen, derivación a Programa Especializado de Adopción cuando existe susceptibilidad de adopción, o derivación a Programas de la red SENAME, cuando las dos alternativas anteriores no se aprecian posibles. Existe un seguimiento estipulado para los egresos con la familia biológica que se estima en un periodo de 3 meses una vez efectuado el egreso.

respecto de quienes el Fiscal ha solicitado al Juez de Menores que resuelva sobre su discernimiento, provenientes de las comunas localizadas dentro de la cobertura territorial de cada centro. Este Subcomponente contempla la existencia de CTD (Centro de Tránsito y Distribución) para mayores de 14 y menores de 16 años a quienes se les realiza un diagnóstico integral solicitado por el Tribunal de Familia, dado que han cometido delito y no procede por su edad la aplicación del diagnóstico de discernimiento ni tampoco su ingreso a un COD (Centro de Observación y Diagnóstico).

⁷ Un establecimiento de "Protección" debe entenderse como un centro que ejecuta programas o realiza diagnóstico de niños, niñas y adolescentes vulnerados en sus derechos, implementados por organismos acreditados o directamente por la administración directa, teniendo como finalidad contribuir con la protección y promoción de sus derechos.

⁸ Los cuidados básicos son la provisión de alimentación, atención en salud, vestuario, higiene y apoyo socioeducativo.

1.3.2 Componente 2:

Atención para niños, niñas mayores de 6 años y adolescentes menores de 18 años, vulnerados en sus derechos, en Centros de Tránsito y Distribución. Este componente cuenta con dos subcomponentes:

1.3.2.1 Atención de niños y niñas y adolescentes entre 6 y 17 años 11 meses 29 días, vulnerados en sus derechos, que requieren de protección y asistencia, en **Centros de Tránsito y Distribución (CTD), establecimientos con sistemas ambulatorio y de internado indistintamente**, destinado al diagnóstico y evaluación para sugerir al tribunal según corresponda, medidas de reinserción familiar y/o social o derivación a establecimientos de protección de la red SENAME.

El proceso productivo considera el ingreso a través de una orden del tribunal, la provisión de necesidades básicas⁹, atención de salud y educación, la ejecución de un diagnóstico que establezca la magnitud de la vulneración de derechos, un plan de intervención breve cuando se trata de vulneración menos grave y/o un plan de intervención especializado cuando se trata de vulneración más compleja, ambos orientados a subsanar dicha vulneración, y la proposición de alternativas de egreso al tribunal correspondiente, las que pueden variar entre la vida independiente, el egreso con la familia y/o proyectos de la red SENAME. Existe un seguimiento estimado entre 1 a 3 meses con posterioridad al egreso. Existe un seguimiento estimado entre 1 a 3 meses con posterioridad al egreso.

1.3.2.2 Atención de niños y adolescentes entre 10 y menos de 14 años que han cometido hechos constitutivos de faltas y simple delito cuando no procede su privación de libertad dada su inimputabilidad ante la ley. Para ello se ingresan en **Centros de Tránsito y Distribución Especializados (CTDE), establecimiento con sistema de internado** destinado al diagnóstico y ejecución de planes de intervención breve. El proceso productivo comprende el ingreso a través de una orden del tribunal, la provisión de necesidades básicas¹⁰, atención de salud, educación, la ejecución de una profundización diagnóstica, dado que se trata de sujetos de atención de mayor complejidad en la magnitud de la vulneración de derechos reciben una intervención especializada orientada a subsanar dicha vulneración, y la proposición de alternativas de egreso al tribunal correspondiente, que pueden variar entre la vida independiente, el egreso con la familia y/o Proyectos de la red SENAME. Existe un seguimiento estimado entre 1 a 3 meses.

1.3.3 Componente 3:

Atención de adolescentes entre 14 y 18 años, infractores de la ley penal en Centros de Diagnóstico y Rehabilitación Conductual. Este componente cuenta con dos subcomponentes:

1.3.3.1 Atención de adolescentes entre 16 y 18 años que hayan cometido hechos constitutivos de crímenes o simple delito cuando es necesaria su privación de libertad en **Centros de Observación y Diagnóstico (COD)**, establecimiento con sistema de internado, destinado al diagnóstico y/o evaluación de discernimiento para que el tribunal adopte la resolución judicial que proceda. Los adolescentes entre 14 y 16 años que hayan cometido hechos constitutivos de crímenes o simple delito ingresan a Centro de Tránsito y Distribución (CTD), establecimiento con sistema de internado, destinado al diagnóstico integral, dado que por edad no procede evaluar discernimiento y tampoco su ingreso a un COD.

⁹ Los cuidados básicos consisten en la provisión de alimentación, atención en salud, vestuario, higiene y apoyo socioeducativo

¹⁰ Los cuidados básicos consisten en la provisión de alimentación, atención en salud, vestuario, higiene y apoyo socioeducativo

El proceso productivo comprende el ingreso a través de una orden del tribunal. Durante la permanencia de los adolescentes en los centros reciben la provisión de necesidades básicas, se les realizan actividades socioeducativas y se les practica un diagnóstico solicitado por el tribunal, que puede ser integral o de discernimiento. Ante situaciones de evaluación del discernimiento, las órdenes de egreso proceden del Tribunal de Garantía y el joven es enviado a un CERECO cuando es declarado sin discernimiento. Cuando el Tribunal concluye que existe discernimiento, procede la derivación a una Sección de Menores de Gendarmería. No considera seguimiento y finaliza con el cumplimiento de lo dispuesto por Tribunales en la etapa de egreso.

1.3.3.2 Atención de adolescentes entre 16 y 18 años y excepcionalmente entre 14 y 16 años que hayan cometido infracción a la Ley Penal y que por orden judicial requieren de una medida de tratamiento reeducativo en **Centros de Rehabilitación Conductual (CERECO)**, establecimiento con sistema de internado en donde se aplica la medida.

El proceso productivo comprende el ingreso a través de una orden del tribunal. Durante la permanencia de los adolescentes en el centro reciben la provisión de necesidades básicas¹¹, la incorporación a actividades escolares, la ejecución de un plan de intervención individual orientado a lo individual, familiar y comunitario. Finaliza con el egreso que puede ser la derivación con sus familias, a programas de la red u otros fuera de ella como por ejemplo los COSAM (Corporaciones de Salud municipal), Programas de Educación, Capacitación SENCE, u otros programas municipales existentes en la oferta local, lo que implica la búsqueda de alternativas, coordinación y tramitación de la derivación. No considera seguimiento y finaliza con el cumplimiento de lo dispuesto por Tribunales en la etapa de egreso.

El programa es de responsabilidad de SENAME y su ámbito de acción es nacional. Inició su ejecución en 1991 y no tiene previsto fecha de término. Su fuente de financiamiento es pública mediante recursos asignados al programa en el presupuesto de la institución, los cuales alcanzaron el 93% en 2006. El restante 7% proviene de fondos de la Subsecretaría de Justicia y recursos aportados por el Instituto Nacional de Deporte (IND) mediante el financiamiento de proyectos concursados por SENAME al financiamiento del IND.

2. Resultados de la Evaluación

2.1. Diseño

En términos del diseño el programa, las principales conclusiones emanadas de la evaluación son las siguientes:

2.1.1 El **diagnóstico inicial** del programa responde a una necesidad bien identificada y su población objetivo ha sido bien definida, en todos sus componentes, con definiciones claras del perfil del beneficiario en cada componente. A pesar de ello, en la práctica y como excepciones, hay población objetivo de tramos de edad diferentes a los establecidos en la Orientaciones Técnicas, en los tres componentes del programa, con especial ocurrencia en los componentes 1 y 2¹². Con respecto del 1, SENAME aduce de que se atiende población con alteraciones fisiopatológicas y por esa condición permanecen en centros de administración directa, aún después de haber cumplido la edad establecida para la atención del componente. En el componente 2, estas razones se relacionan con situaciones de alta complejidad en la vulneración de derechos, así como también razones prácticas de no separar a grupos de hermanos de distintas edades. Aunque sí corresponde el enfoque de género en el programa, éste ha sido recogido a nivel de declaración de principios pero no

¹¹ Los cuidados básicos consisten en la provisión de alimentación, atención en salud, vestuario, higiene y apoyo socioeducativo

¹² Debido a la conveniencia de no separar a grupos de hermanos de distintas edades, entre otras razones.

así en las actividades del proceso productivo de los componentes. Con respecto de los componentes 1 y 2, la evaluación no ha permitido establecer razones concluyentes para que estas actividades sean ejecutadas en forma directa por SENAME y no puedan ser externalizadas a la red privada de instituciones colaboradoras.

2.1.2 La **lógica vertical** de la Matriz de Marco Lógico del programa presenta un diseño de tres componentes, cada uno de los cuales responde a un problema social que le dio origen, lo que se evalúa en forma positiva. Los componentes 1 y 2 responden a la protección de la vulneración de derechos y el componente 3 responde a los infractores de ley, lo que implica que cada uno de ellos tenga sus propias poblaciones objetivos, estrategias de intervención y orientaciones técnicas del servicio que proporciona. Las actividades de los componentes son suficientes y necesarias en los componentes 1 y 2, no así en el componente 3 puesto que no se incluye el seguimiento una vez producido un egreso, lo que no permite medir la efectiva reinserción social de la población beneficiaria, la cual corresponde al propósito del programa. No obstante, las reformulaciones del programa han considerado realizar actividades de seguimiento en este componente. Con respecto de posibles externalizaciones de servicios, se evalúa que los componentes 1 y 2 pueden ser provistos por el sector privado en el marco de la administración de las instituciones colaboradoras, pues son servicios que actualmente están siendo brindados por ese sector. En relación al componente 3, por su naturaleza corresponde a la administración del sector público, en tanto es sólo el Estado quien priva de libertad.

Se evalúa que el diseño de los componentes es suficiente para el cumplimiento del propósito del programa, con excepción del componente 3, debido a la ausencia de actividades de seguimiento en este componente.

2.1.3 La **lógica horizontal** de la Matriz de Marco Lógico se valida parcialmente debido a imprecisiones para medir eficacia y calidad a nivel de propósito, lo cual se constata en el indicador de Eficacia /Resultado Final que no especifica en su forma de cálculo, el período de tiempo estimado para el no reingreso. Además, el indicador Calidad /Producto sólo se encuentra cuantificado en el componente 3, los componentes 1 y 2 no lo consideran.

Respecto a la calidad y pertinencia de los indicadores por componentes: en el enunciado del Indicador de Calidad del componente 1 y Subcomponente 3.2 existe una comprensión equivocada de la dimensión calidad (alude a diagnósticos de calidad y no a la definición que contempla la MML). En el componente 1 el indicador Eficacia /Resultado no diferencia por tipo de egreso favorable de manera de cuantificar la distribución de las alternativas de egreso. En todos los componentes el indicador Eficacia /Resultado corresponde a Eficiencia /Producto¹³. En el componente 2 (CTD y CTDE) no se identifica el indicador de Eficacia /Resultado referido al reingreso. Finalmente en todos los componentes no se han definido indicadores para medir la incorporación del enfoque de género.

En la cuantificación de la Matriz de Marco Lógico sólo un 36.7% del total de los indicadores se encuentra cuantificado (Ver Anexo 1(b)).

En síntesis, la lógica horizontal de la Matriz de Evaluación del Programa no se valida en su totalidad a partir de las observaciones señaladas a nivel de pertinencia y suficiencia de los indicadores, ámbitos de control de los mismos e imprecisión en los medios de verificación.

2.1.4 Respecto de **reformulaciones** futuras del programa que afecten el diseño del mismo, si bien en los años de la evaluación no existieron reformulaciones relevantes, a partir de junio de 2007

¹³ Componente 1: Indicador Eficacia /Resultado "Porcentaje de niños/as que egresan favorablemente de los Centros de Tránsito y Distribución residenciales para lactantes y preescolares de administración directa". El indicador Eficacia / Resultado señalado en todos los componentes es: "Porcentaje de niños/as vigentes en relación a las plazas disponibles"

entrará en vigencia la nueva Ley de Responsabilidad Penal de Juvenil, que tiene importantes efectos en el programa, en particular en el componente 3. Entre los más relevantes se pueden mencionar la eliminación del trámite de discernimiento y la administración por parte de SENAME de los centros CERECO (centros cerrados y semi-cerrados) así como también la creación de nuevos Centros de Internación Provisoria, todos ellos dirigidos a la población inimputable, cuestión que a la institución le implicará la implementación de programas de reinserción social en el interior de los centros. En esta materia, la evaluación concluye que el modelo socioeducativo preliminar diseñado para estos efectos contiene criterios rectores que se encuentran claramente identificados y con un adecuado marco teórico que los sustenta, validado en experiencias comparadas de justicia juvenil especializada, además de que considera complementariedad intersectorial. Las tres modalidades de atención (centros cerrados, semi-cerrados y de internación provisoria) cuentan con Orientaciones Técnicas preliminares, las cuales no han sido sancionadas oficialmente al momento de esta evaluación. Este nuevo diseño subsana la deficiencia evaluada respecto del diseño del componente 3, ya que incorpora la actividad de seguimiento, con una duración no inferior a un año después del egreso para los casos en que existe adicción a drogas y/o alcohol. No obstante, no se considera la actividad de seguimiento para los casos que no son de adicción, lo cual es evaluado negativamente. Además, se evalúa que el carácter voluntario del acompañamiento requiere una revisión, dado que no se podría medir en todos los casos si efectivamente se logró una reinserción plena.

La evaluación concluye negativamente que estando ya en operación esta nueva ley, el equipo evaluador no disponga de un documento formal sancionado institucionalmente que contenga claramente aspectos fundamentales para la operación de este componente, como son las Orientaciones Técnicas.

Por otra parte, SENAME ha rediseñado su misión para el período 2006-2010 orientada hacia una intervención diferenciada y especializada para la protección de la infancia y adolescencia¹⁴, lo que se traduce en reformulaciones para el componente 2 del Programa de Administración Directa. Se evalúa positivamente que la institución haya efectuado un estudio¹⁵ respecto de un rediseño de las estrategias de intervención para el componente 2 el que contiene Orientaciones Técnicas preliminares, los criterios rectores institucionales, definición del perfil de beneficiario, secuencia de etapas de intervención, incorporación del enfoque de género y la incorporación de acuerdos formales con responsabilidad en el área de gestión intersectorial. Sin embargo, se evalúa negativamente que no se cuente con una estimación de la población potencial y objetivo, así como una estimación de tiempo para cada etapa del proceso productivo. El período de seguimiento se evalúa insuficiente para medir la reinserción social.

Respecto al componente 1, si bien la institución ha rediseñado su accionar hacia la infancia y adolescencia para el período 2006-2010, se evalúa negativamente que este componente no cuente con una propuesta técnica al menos preliminar respecto de su accionar para este período.

2.2. Organización y Gestión

En los aspectos de organización y gestión del programa, las principales conclusiones son:

2.2.1 La evaluación concluye que la **estructura organizacional** de SENAME es adecuada para la producción de componentes ya que cuenta con niveles claramente diferenciados, nivel central representado por la Dirección Nacional con un rol normativo, nivel regional representado por las Direcciones Regionales con un rol de asesoría y supervisión, y nivel operativo representado por los Centros, encargados de la provisión de servicios a la población beneficiaria. Además, la institución

¹⁴ SENAME (2006) La Acción del Servicio Nacional de Menores en el ámbito de Protección de Derechos de la Infancia y Adolescencia. Período 2006-2010

¹⁵ SENAME (2007) Documento Borrador de circulación restringida: Documento Programático Especialización de los Centros de Administración directa del Área de Protección de Derechos. DEPRODE. Área de Gestión Programática

dispone de los recursos humanos, físicos y financieros adecuados y suficientes para esta provisión de servicios. El análisis de la dotación de recursos humanos en los centros de los tres componentes señala que no existe una relación directa entre dotación y niveles de producción, expresada en número de ingresos a los centros, lo que se evalúa en forma negativa, porque no se aprecia la aplicación de estándares en la definición de las dotaciones de los centros.

2.2.2. Con respecto de **mecanismos de coordinación y asignación de responsabilidades** del programa, la evaluación concluye que si bien el programa es coordinado en el más alto nivel de la organización (Comité Directivo dirigido por la Directora Nacional), carece de una instancia formal en la organización responsable del programa en su conjunto. Ello se traduce en una gestión departamentalizada, donde cada uno de los componentes es gestionado por distintos departamentos técnicos de la organización, con la consecuente falta de visión de conjunto del programa. Este aspecto de la evaluación se evalúa como insatisfactorio. Al interior de los componentes, los mecanismos de coordinación entre los distintos niveles de la organización y la asignación de responsabilidades son adecuadas y favorecen el logro de objetivos. Respecto de la coordinación con otras instituciones, el programa se relaciona con los jueces de Tribunales de Familia y de Garantía, Fiscalías y Defensoría Penal y con otros servicios públicos como el CONACE, Servicios de Salud y JUNJI, a través de mecanismos formales preestablecidos, que son expeditos y eficaces.

2.2.3 En materia de **gestión y coordinación con programas relacionados**, la evaluación concluye que existe un satisfactorio nivel de complementariedad cuantitativa (suma de atenciones) entre el programa y las acciones desarrolladas por la red privada de instituciones colaboradoras de SENAME, en lo referente a los componentes 1 y 2. Sin embargo, se evalúa en forma negativa que la institución no cuenta con definiciones formales que permitan a los jueces decidir la internación de menores en centros del Programa de Administración Directa o de colaboradoras, lo que en la práctica se traduce en que la decisión queda supeditada al criterio del juez, que por lo general deriva los casos más complejos a los centros del programa en evaluación. Sin embargo, no hay cifras que permitan validar el juicio de que los casos más complejos son derivados a los Centros de Administración Directa. Con respecto del componente 3, por la naturaleza del mismo, el país no dispone de otra oferta para esta población objetivo, por lo que no existe complementariedad con otro programa.

2.2.4 Los **mecanismos de participación de usuarios** usados en los componentes del programa se evalúan adecuados pero insuficientes para los componentes 1 y 2 porque utilizan solo el buzón de sugerencias. Éste se evalúa insuficiente respecto a la periodicidad de apertura de los buzones señalada en las Orientaciones técnicas¹⁶, dado que la permanencia promedio de los niños, niñas y adolescentes en los centros de administración directa salvo en el componente 1, según información del SIG institucional, es inferior a los períodos de apertura de los buzones, por tanto los tiempos de respuesta institucional a las sugerencias de los usuarios no es oportuna.

Ambos componentes requieren incorporar otros mecanismos de participación de usuarios para que éstos dejen de ser insuficientes. Por su parte, el componente 3 es el que presenta mayor diversidad de mecanismos de participación de usuarios, incluyendo, además de los buzones de sugerencias, entrevistas de opinión a adolescentes, cuyo diseño metodológico se valida, siendo las reuniones de los adolescentes con los directores regionales, el mecanismo cuya metodología requiere mayor protocolización en lo referido a estandarización de los formatos de actas y estandarización de los criterios de selección de los representantes de los adolescentes.

La evaluación señala que no procede aplicar **criterios de focalización y selección de beneficiarios** a los componentes, puesto que por mandato legal el programa debe recibir a todos aquellos

¹⁶ Las Orientaciones técnicas señalan que la apertura de los buzones de sugerencia se realiza con una periodicidad cuatrimestral o al menos una vez al año. En la práctica los tres componentes en promedio efectúan una apertura semestral de los buzones, es decir 2 veces al año.

beneficiarios enviados por tribunales. Con respecto del **enfoque de género**, si corresponde su aplicación, sin embargo, aunque está presente en las declaraciones de principios programáticas, los componentes no han implementado acciones concretas para hacer efectiva su aplicación.

2.2.5 En la **asignación de recursos** entre regiones y entre componentes no intervienen criterios técnicos tales como costos unitarios de atención, gasto por plaza o por tipo de centro u otras variables, sino que éstos son asignados de acuerdo al presupuesto histórico, lo que se evalúa insatisfactorio. Por su parte, los mecanismos de **transferencia de recursos** a regiones se evalúan adecuados porque permiten el normal funcionamiento de los centros. Los recursos para los gastos de bienes y servicios de consumo (subtítulo 22) se entregan a las Direcciones Regionales de acuerdo al presupuesto regional, mientras que los gastos de personal (subtítulo 21) son administrados centralizadamente por la Dirección Nacional de la institución.

2.2.6 Las **funciones y actividades de seguimiento y evaluación** que realizan las unidades responsables de los componentes se evalúan adecuadas pero insuficientes. La información disponible para este efecto es adecuada en términos de producción (y sus atributos), generando para ello información pertinente, periódica y oportuna. Sin embargo, en el seguimiento y evaluación que realizan las respectivas unidades responsables, en general no se incluye información financiera de los componentes orientada a la gestión, tales como parámetros de gasto y otras variables financieras. Con respecto a las instancias de seguimiento y evaluación, hay diferencias entre componentes. El componente 1 da cuenta de dos instancias, el componente 2 de cinco instancias (una de ellas identifica 7 instrumentos de gestión) y, el componente 3 identifica seis instancias de seguimiento y evaluación. La información de seguimiento y evaluación del Programa, demuestra que se vincula adecuadamente con la información requerida por el SIG institucional, en los componentes 1 y 3. Se puede concluir que se dispone de una amplia gama de instrumentos de seguimiento y evaluación, no obstante se aprecia que éstos se han desarrollado en forma inorgánica, dado que no se realizan funciones ni actividades de seguimiento y evaluación a nivel del programa en su conjunto, sino en forma parcelada a nivel de componentes .

Se evalúa negativamente que la institución no cuente con un sistema de información que permita identificar a los beneficiarios efectivos del programa, dado que en la actualidad sólo es posible hablar de beneficiarios ingresados. En este mismo sentido no se dispone de la cuantificación de indicadores de la Matriz de Marco Lógico.

2.3. Eficacia y Calidad

Las principales conclusiones en la evaluación de la eficacia y calidad del programa señalan lo siguiente.

2.3.1 La evaluación concluye que el **desempeño del programa en cuanto a producción de componentes** es adecuada por cuanto cumple en 100% las metas, establecidas éstas como el número de ingresos en relación al número de casos enviados por tribunales, en todos los componentes del programa. Cada uno de los componentes ingresó en el periodo evaluado el 100% de los casos enviados por tribunales, lo que corresponde a un satisfactorio nivel de producción de los componentes. Sin embargo, el nivel producción de los componentes no da cuenta de la calidad técnica de los mismos, sólo se refieren a volúmenes de ingreso, no permitiendo una evaluación del servicio entregado. Respecto de la disminución de los ingresos que se ha producido desde el año 2003, se analizan más adelante en este Resumen Ejecutivo en el punto 2.3.6.

2.3.2 Los **indicadores** propuestos y cuantificados para los tres componentes muestran óptimos niveles de cumplimiento (89%) de la meta definida para el 2006. Sin embargo, esto no es suficiente para asegurar el logro del propósito: “Reinserción social y/o familiar de niños, niñas y/o adolescentes menores de 18 años enviados por Tribunales”, básicamente porque se desconoce la calidad del diagnóstico, no se cuenta con procedimientos protocolizados de intervención recibida y el

seguimiento no ha sido evaluado dentro del programa en los componentes que se aplica. A continuación se presentan los indicadores más relevantes:

Indicadores de Eficacia según matriz	Meta 2006	2003	2004	2005	2006	Variación % 2003-2006
Tiempo de permanencia promedio de los niños(as) egresados con familias adoptivas de los Centros de Tránsito y Distribución de lactantes y preescolares de Administración Directa.	240 días	251 días	379 días	218 días	155 días	-38,2 %
Tiempo de permanencia promedio de los niños(as) y/o adolescentes egresados con calificación diagnóstica de CTD de Administración Directa.	55 días	62,7 días	47,2 días	45,4 días	38,1 días	-39,2 %
Porcentaje de niños ingresados a los Centros de tránsito y Distribución Especializados (CTD E) de administración directa con permanencia igual o superior a 30 días que cuentan con Plan de Intervención Individual (PII) dentro de los primeros 30 días siguiente.	90%	n/a ¹⁷	36,2 %	45,5 %	92,3 %	-
Tiempo de permanencia promedio de adolescentes egresados de Centros de Observación y Diagnóstico (COD).	30 días	31 días	28 días	17 días	15 días	51,6%
Porcentaje de adolescentes en Centros Privativos de Libertad (actuales CERECO), con permanencia igual o mayor a 30 días, que cuentan con plan de intervención individual dentro de los primeros 30 días siguientes a su ingreso	92%	93,6%	92,0%	92,6%	92,6%	-
Porcentaje de adolescentes egresados de los Centros de Rehabilitación Conductual (CERECO) administrados por SENAME, cuyas familias participaron en programas de intervención familiar.	80%	82,5%	94,5%	92,4%	94,2%	-

2.3.3 La disminución sustantiva de las **coberturas** de los CTD L-P y los CTD en los últimos años, muestra una tendencia a la delegación de estas funciones a las instituciones colaboradoras, disminuyendo así el impacto de la administración directa sobre la población potencial.

2.3.4 Las evaluaciones de **satisfacción usuaria** de los COD-CERECO, se evalúan como altamente positivas para el monitoreo cualitativo de la implementación del programa, ya que permiten obtener información de los resultados, que puede ser utilizada para la adecuación aspectos negativos y el fortalecimiento de los positivos de la intervención. A continuación se presentan los resultados de las evaluaciones realizadas entre el año 2004 y 2006:

Indicadores de Eficacia según matriz	Meta 2006	2004	2005	2006
Porcentaje de adolescentes con opinión favorable respecto a la calidad del trato y	80%	79,3%	84,6%	93,9%

¹⁷ n/a No aplica, el indicador fue medido a partir del 2004

a la consideración de sus opiniones en la intervención técnica de los Centros de Internación Provisoria (actuales COD) ¹⁸ .				
Porcentaje de adolescentes con opinión favorable respecto de la calidad del trato y a la consideración de sus opiniones en la intervención técnica de los Centros de Rehabilitación Conductual (CERECO).	80%	79,1%	92,2%	91,4%

2.3.5 Con respecto del **desempeño del programa a nivel de Fin**, la evaluación concluye que el programa contribuye a la protección integral de los niños/as y adolescentes menores de 18 años vulnerados en sus derechos o infractores a la ley penal. Esto se muestra en el análisis del desempeño de todos sus componentes que ingresan a todos los casos que los tribunales les derivan. La gran parte de los indicadores programáticos señalados en el Informe 2006 del Departamento de Planificación y Control de Gestión del SENAME, presentan el cumplimiento de las metas de ingresos planteadas.

El siguiente cuadro muestra las coberturas del programa de administración directa para cada uno de sus componentes. Como se ha señalado, la población objetivo del componente COD-CERECO es la misma que la población beneficiaria, por lo que las coberturas observadas corresponden al 100%. En relación a los otros componentes, se aprecian mayores coberturas en el componente CTD Lactantes y Preescolares que van disminuyendo del 63% en el 2003 al 34,1% al 2006. La cobertura de los CTD también disminuye de un 32,2% en el 2003 a un 22,5% en el 2006. La disminución sustantiva de las coberturas de los CTD L-P y los CTD en los últimos años muestra una tendencia a la delegación de estas funciones a las instituciones colaboradoras, disminuyendo así el impacto de la administración directa sobre la población potencial.

	2003			2004			2005			2006		
	Pobl. Objetivo	Pobl. Beneficiaria	%									
CTD L-P	1.026	646	63	978	554	56,7	877	355	40,5	1.066	363	34,1
CTD	27.527	8.854	32,2	28.004	8.575	30,6	27.691	8.075	29,2	26.585	5.969	22,5
COD-CERECO	12.189	12.189	100	11.904	11.904	100	11.543	11.543	100	10.186	10.186	100
Total	40.742	21.689	53,2	40.886	21.033	51,4	40.111	19.973	49,8	37.837	16.518	43,7

2.4. Antecedentes Financieros

En materia de Antecedentes Financieros del Programa, los resultados de la evaluación más relevantes se señalan a continuación.

2.4.1 En lo relativo a **fuentes de recursos**, el Programa se financia mayoritariamente con recursos asignados al Presupuesto de SENAME en rangos cercanos al 93%. También ha recibido aportes del Ministerio de Justicia para la remodelación y equipamiento de centros, así como del IND para la construcción de 2 gimnasios y equipamiento deportivo. El presupuesto total del programa ha

crecido en 52% entre los años 2003 y 2007, a tasas variables en los distintos años del período (2,3% en 2004; 19,1% en 2005; 4,4% en 2006 y 19,4% en 2007). El mayor aumento presupuestario del año en curso (19%) se explica por los requerimientos de la institución para enfrentar la puesta en marcha de la nueva Ley de Responsabilidad Penal Juvenil que entró en vigencia en junio de 2007.

2.4.2. Con respecto del **uso de recursos**, el gasto en personal representa el 77,6% del gasto total y ha crecido en 25% entre 2003 y 2006. Este crecimiento se explica por el aumento experimentado por el gasto en Proyectos Nacionales (personal técnico para apoyar la acción de los componentes). Aún cuando este gasto puede significar mejorías cualitativas no susceptibles de medir en esta evaluación, la evolución del gasto en personal se evalúa en forma negativa, puesto que los beneficiarios efectivos del programa han disminuido en 31%. El panel calculó el indicador de eficiencia que relaciona el número de funcionarios de los centros con el número de beneficiarios ingresados, con información disponible para el año 2006, cuyo resultado es de 0,13 funcionarios por beneficiario ingresado en promedio para los tres componentes. El análisis de este indicador por componente señala grandes disparidades, siendo el componente 2 el que presenta un mejor indicador (0,09 funcionarios por ingreso) seguido muy de cerca por el componente 3 con 0,13 funcionarios por ingreso. El componente 1 tiene un rendimiento mucho menor de sus recursos humanos, alcanzando a 0, 72 funcionarios por ingreso. Además, el análisis de este indicador por cada centro dentro de un mismo componente presenta grandes disparidades, lo que está influido por el tamaño y número de ingresos registrados.

Con respecto de los bienes y servicios de consumo¹⁹, su gasto se ubica en torno al 15% del total y su incremento en el período es de 17%. Dada la disminución observada en la producción y considerando que este gasto es esencialmente un gasto variable, se evalúa en forma negativa este aumento. El gasto en inversión ha tenido una participación en el gasto total del programa de montos entre 6,2% en 2003 y 16,2% en 2004 para disminuir al 11,3% en 2005 y 6,9% en 2006. Estos recursos se han destinado a remodelaciones y mejoramiento de la infraestructura física de los centros donde los mayores montos se gastaron en los años 2004 y 2005, disminuyendo en 2006, por lo que este gasto no se relaciona con la aplicación de la Ley de Responsabilidad Juvenil. En el período, la variación ha sido de 37%. Se evalúa en forma negativa la irregularidad que presentan los montos utilizados en inversión, lo que da cuenta de una ausencia de política de inversiones en la institución.

**Gastos en personal, bienes y servicios de consumo
Inversión y otros, del programa
Miles de pesos 2007**

	2003		2004		2005		2006		Variación 2003-2006
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	%
1. Personal	14.569.138	76,7	15.250.381	69,3	16.408.648	73,4	18.228.382	77,6	125,1
2. Bs.Ss. de Consumo	3.112.966	16,4	3.012.331	13,7	3.370.797	15,1	3.645.071	15,5	117,1
3. Inversión	1.183.322	6,2	3.557.440	16,2	2.535.617	11,3	1.621.665	6,9	137,0
5. Otros	129.036	0,7	173.910	0,8	26.510	0,1	3.844	0,0	3,0
Total Gasto Devengado	18.994.462	100,0	21.994.062	100,0	22.341.572	100,0	23.498.962	100,0	123,7

2.4.3 La distribución del **gasto por componentes** señala que el gasto del componente 3 tiene la mayor importancia relativa con cifras superiores al 60% del total de componentes, en todos los años analizados. A pesar de que este componente ha crecido en 11,3% su gasto en el período, su importancia relativa dentro del total ha disminuido como resultado del mayor crecimiento del gasto de

¹⁹ Comprende los gastos operacionales de los centros en bienes y servicios de consumo (alimentación, ropa e insumos en general) además de los gastos por este concepto de los Proyectos Nacionales y de la Dirección Nacional y Direcciones Regionales.

los otros dos componentes. Cabe señalar que en el año 2005 baja en 8% para retomar su nivel de gasto el año 2006. El componente 2 sigue en importancia con cifras cercanas al 30% del gasto en los años evaluados y presenta una tendencia sostenidamente creciente del orden del 10% anual. Por su parte, el componente 1 bordea el 8% del gasto en los últimos dos años de la evaluación. Es el componente con mayor expansión en el gasto, alcanzando un aumento del 96,3% en los cuatro años evaluados. En el año 2004 éste experimenta un importante crecimiento que alcanza al 39,6%, para continuar aumentando en los dos años siguientes en 12,3% y 3,7% respectivamente. En términos agregados, las variaciones experimentadas por los tres componentes se traducen en un aumento del 22,2% en el período. Éste se explica por la decisión institucional de fortalecer y mejorar la calidad técnica del programa, mediante el aumento de las dotaciones del gasto de los llamados Proyectos Nacionales que apoyan a los tres componentes del programa. No obstante el mejoramiento cualitativo, se evalúa en forma negativa el aumento del gasto en todos los componentes ya que los beneficiarios han disminuido.

Cabe señalar que la información del gasto por componentes entregada por SENAME en el Anexo Ficha de Antecedentes Presupuestarios y de Gastos no es concordante con la información sobre gasto de los centros, también entregada por SENAME, lo que se evalúa en forma negativa por cuanto ello es indicativo de que la institución no considera la variable “gastos” en la gestión del programa y por tanto no se dispone de indicadores financieros oportunos y confiables que aporten a la toma de decisiones.

Gasto por componente del programa
Miles de pesos 2007

	2003		2004		2005		2006		Variación 2003-2006
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	%
1. Personal	14.569.138	76,7	15.250.381	69,3	16.408.648	73,4	18.228.382	77,6	125,1
2. Bs.Ss. de Consumo	3.112.966	16,4	3.012.331	13,7	3.370.797	15,1	3.645.071	15,5	117,1
3. Inversión	1.183.322	6,2	3.557.440	16,2	2.535.617	11,3	1.621.665	6,9	137,0
5. Otros	129.036	0,7	173.910	0,8	26.510	0,1	3.844	0,0	3,0
Total Gasto Devengado	18.994.462	100,0	21.994.062	100,0	22.341.572	100,0	23.498.962	100,0	123,7

2.5. Eficiencia / Economía

Los resultados de la evaluación en los aspectos de Eficiencia y Economía son los siguientes.

2.5.1 Al relacionar el gasto de los componentes con el número de beneficiarios ingresados en cada componente se obtiene el **gasto promedio por beneficiario ingresado al programa** (ver cuadro que se muestra a continuación), cifra que en el año 2006 alcanza a \$1.371.000 por beneficiario ingresado al programa, valor que ha aumentado en 62,2% en el período. Igual cifra para los beneficiarios de cada uno de los componentes del programa señalan un resultado de \$4.562.000 para el componente 1, \$1.136.000 para el componente 2 y \$1.397.000 para el componente 3, todos para el mismo año 2006. Con respecto de la evolución del gasto por beneficiario ingresado en el componente 1, llama la atención el fuerte incremento observado en los años 2004 y 2005, en que éste alcanza a 93,23% y 88,6%, respectivamente, para decrecer levemente en 2006 (4,1%), todo lo cual se traduce en que en el período evaluado, este gasto se ha casi triplicado. En el componente 2 el gasto promedio por beneficiario ingresado ha aumentado a casi el doble entre 2003 y 2006, mostrando un crecimiento sostenido en todos los años de la evaluación del orden del 10,9% en 2004 y 18,5% en 2005, para experimentar una importante alza de casi 53% en 2006 con respecto del año anterior. El componente 3 presenta un gasto por beneficiario ingresado con menos variaciones que los otros dos componentes, con un aumento del 34,7% en el período evaluado. La mayor alza ocurre en 2004 (23,3%) mientras que en 2005 experimenta una leve disminución (4,3%) para crecer en

14,2% en el último año. En todos los componentes, el aumento en el gasto por beneficiario ingresado se explica porque el gasto total del componente ha continuado creciendo mientras que los beneficiarios ingresados han disminuido, sin que se hayan producido ajustes de los gastos a los niveles de producción. Se evalúa en forma negativa este comportamiento del gasto en todos los componentes, ya que no hay una concordancia entre la baja en los niveles de producción y el aumento del gasto.

Este indicador financiero se evalúa en forma negativa para los tres componentes del programa, porque no se aprecian diferencias cualitativas en la atención brindada en los años de la evaluación que permitan explicar estos elevados aumentos.

Gasto de componentes por beneficiario ingresado
Miles de pesos 2007

	2003	2004	2005	2006	Variación 2003-2006
Componente 1	2.470	4.132	7.464	7.355	197,8
Componente 2	588	650	758	1.133	92,8
Componente 3	942	931	1.057	1.319	40,1
TOTAL	839	899	1.043	1.388	65,5

2.5.2 En forma complementaria se analizó el **Gasto por beneficiario ingresado, por Centro** para cada uno de los componentes, como se muestra en el siguiente cuadro. Las cifras expresan en miles de pesos de 2006, el gasto por beneficiario ingresado en cada uno de los años de la serie. Este monto está compuesto por el gasto de los centros más el gasto en proyectos nacionales. En 2006, el componente 1 muestra una cifra es de \$7.355.000 por ingreso y ha experimentado un crecimiento de 122% en el período, lo que se explica por la disminución de ingresos. Para el componente 2 la cifra es de \$1.127.000 por beneficiario ingresado en el año 2006 y su aumento es de 103% en los años de la evaluación. Los ingresos también han disminuido, aunque de manera menos pronunciada que en el componente 1. Por su parte, el componente 3 también ha aumentado (34,4%) pero en menor magnitud que los otros dos componentes. El cuadro muestra que la mayor variación en el período radica en el gasto en Proyectos Nacionales, no obstante que en los componentes 1 y 2 el gasto por beneficiario ingresado correspondiente a los centros propiamente tales, también se ha incrementado en un porcentaje importante (84,8% y 70,8% respectivamente). Este análisis permite concluir que el tamaño de la producción, expresado en número de ingresos por centro, es una variable relevante en términos de la eficiencia en el uso de los recursos, debido al alto peso que tiene en el total el gasto en personal (80% en promedio en la producción de componentes), el cual tiene la característica de ser un gasto fijo, es decir, es independiente del volumen de producción de cada centro. Estos resultados son concordantes con lo señalado en el análisis de la dotación con el número de ingresos en los centros.

	2003	2004	2005	2006	Variación 2003-2006
Componente 1					
Gasto centros	3.083	3.338	5.136	5.697	84,8
Gasto P. Nacionales	231	1.047	1.907	1.658	616,8
Gasto total	3.314	4.386	7.044	7.355	121,9
Nº Ingresos	646	522	355	363	
Componente 2					
Gasto centros	511	467	540	873	70,8
Gasto P. Nacionales	44	155	208	254	479,0
Gasto total	555	622	747	1.127	103,1
Nº Ingresos	7.978	8.281	7.633	5.550	
Componente 3					
Gasto centros	881	665	717	978	11,1
Gasto P. Nacionales	59	221	283	285	382,0
Gasto total	940	886	999	1.263	34,4
Nº Ingresos	12.189	11.904	11.543	10.186	

2.5.3 Cabe destacar que las cifras de gasto por beneficiario obtenidos de los datos del gasto de los componentes no concuerdan con el mismo dato obtenido del gasto de los centros, aunque ambos fueron proporcionados por SENAME. Lo anterior se evalúa en forma negativa ya que es indicativo de que la institución no tiene claridad en cuáles son sus costos de producción, además de que se manejan criterios heterogéneos al momento de asignar gastos a los componentes.

2.5.4 Los **gastos de administración** del programa corresponden al gasto de administración de las Direcciones Regionales proporcionales al programa, además de los gastos en bienes y servicios de consumo de Proyectos Nacionales. Éstos alcanzan una proporción entre el 7,2% y 8,4% del gasto total, la que se evalúa adecuada, ya que la literatura especializada en la materia señala rangos cercanos al 10% del gasto de administración para instituciones de producción de servicios, lo que ubica a SENAME en una situación dentro de la norma, e incluso de bajo gasto de administración en relación al gasto total.

Gastos de Administración y Total del Programa
Miles de pesos 2007

Año	Gastos de Administración	Total Gasto del Programa	% (Gastos Adm / Gasto Total del Programa)*100
2003	1.374.518	18.994.462	7,2
2004	1.314.475	21.994.062	6,0
2005	1.869.305	22.342.574	8,4
2006	1.963.383	23.498.962	8,4

2.5.5. En relación a la **ejecución presupuestaria**, cabe señalar que el presupuesto inicial del programa ha sido ejecutado en rangos superiores al 100% en todos los años de la evaluación, con excepción de 2005. Este resultado se explica porque en el gasto devengado se ha incorporado el saldo del gasto de Servicio de la Deuda, Saldo Final de Caja y Prestaciones Previsionales. Ello se evalúa satisfactoriamente porque es indicativo de que la institución tiene capacidad de ejecutar el presupuesto asignado al programa.

3. Justificación de la Continuidad del Programa

Se evalúa plenamente justificada la continuidad del programa para el componente 3, por cuanto las razones que se exponen a continuación.

En primer lugar existen obligaciones del marco jurídico que asignan a SENAME la administración de los centros privativos de libertad para adolescentes, que corresponden al componente 3 del Programa, hecho que es reforzado con la puesta en marcha en junio de 2007 de la nueva Ley de Responsabilidad Penal Adolescente. Con respecto de los componentes 1 y 2, la legislación vigente, incluida el acuerdo internacional ratificado en 1990 por el Gobierno de Chile referente a la Convención Internacional de los Derechos del Niño, señala la responsabilidad del estado en cuanto a la protección de sus derechos, pero no establece específicamente que estas acciones deban ser ejecutadas directamente por el Estado, a diferencia del componente 3; Por tanto pueden ser ejecutados por las instituciones colaboradoras del SENAME.

En relación al componente 3, los datos actuales que dimensionan el problema señalan que la delincuencia juvenil, aquella cometida por menores de 18 años, pareciera ir en aumento. Según cifras de la Dirección de Asuntos de la Familia de Carabineros, las detenciones de menores por infracciones a la ley han crecido en un 25% durante el trienio 1998-2000. Es así como mientras en 1998 el organismo policial retuvo a 38.660 personas menores de 18 años por conductas delictivas, durante el año 2000 esa cifra llegó a 48.375. Por su parte, el Anuario de Estadísticas Criminales 2005 de la Fundación Paz Ciudadana muestra que en ese año, del total de los aprehendidos por asalto y robo, el 29,2% tenía entre 15 y 19 años²⁰.

En relación al Componente 1, como se observa en el cuadro siguiente, la cobertura de la administración directa ha disminuido sustancialmente entre el 2003 y el 2006, lo que muestra una tendencia sostenida a que la red de colaboradoras se hagan cargo de esta población. Esta situación constata la factibilidad de transferir esta función a externos.

**Cobertura de atención Programa de Administración Directa
para el Componente 1 (Período 2003- 2006)**

	2003			2004			2005			2006		
	Pobl. Objetivo	Benef. Efectivos	%									
CTD L-P	1.026	646	63,0	978	554	56,7	877	355	40,5	1.066	363	34,1

Por otra parte, frente a los requerimientos de residencialidad e intervención por discapacidad, actualmente en la red privada existen las siguientes Residencias de Discapacidad subvencionadas a través de la Ley N° 20.032, como se señala en el siguiente cuadro.

Distribución Regional / plazas y N° de Proyectos de Discapacidad

REGIONES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	RM	Total de Plazas
Residencias Discapacidad Discreta (RDD)				38	43	50	99	40		149		24	250	693
Residencias Discapacidad Física o Sensorial (RDF)					22									22
Residencia Discapacidad Grave y Profunda (RDG)					92	145		10					770	1.017
Centro Discapacidad Diurno (CDD)	90				119			37	35			80	95	456
Proyecto Intervención Familiar (PIF)													98	98
Familia de Acogida Simple (CFA)					15			83					136	234
Total de plazas														2.520

²⁰ Fundación Paz Ciudadana (2006). Anuario de estadísticas criminales 2005 (1994 - 2005)

Total N° de proyectos	1	-	-	1	10	2	3	4	1	4	-	2	14	42
------------------------------	---	---	---	---	----	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------

(Fuente. Base de Datos DEPRODE 2006)²¹

La información presentada da cuenta de la factibilidad de que la red de colaboradoras también se haga cargo de la población con discapacidad. En cuanto a los casos de niños/as con serios problemas de salud, por la naturaleza de los mismos, esta población debiera recibir atención especializada en los establecimientos de salud apropiados. No existe información respecto al porcentaje de los beneficiarios del componente 1 que presenta estos problemas.

En relación al Componente 2, como se observa en el siguiente cuadro, la cobertura de la administración directa muestra una tendencia sostenida a la disminución entre el 2003 y el 2006, haciéndose cargo de esta población la red de colaboradoras. Esta situación constata la factibilidad de transferir esta función a externos.

Cobertura de atención Programa de Administración Directa para el Componente 2 (Período 2003- 2006)

	2003			2004			2005			2006		
	Pobl. Objetivo	Benef. Efectivos	%									
CTD	27.527	8.854	32,2	28.004	8.575	30,6	27.691	8.075	29,2	26.585	5.969	22,5

Las situaciones de alta complejidad también pueden seguir un modelo de similar de externalización como lo han hecho los proyectos de residencialidad e intervención en el caso de la discapacidad. La red SENAME cuenta con una importante variedad de programas de administración privada especializados en el tratamiento de ciertas problemáticas complejas (drogas, maltrato, etc.), esto sumado a un modelo de intervención probado para estas situaciones, da cuenta de la factibilidad de que la red privada se haga cargo de estos casos. En un primer momento (2 a 3 años) sería necesario que el modelo de intervención para las situaciones complejas sea probado por la administración directa, para luego ser transferido a las colaboradoras. No existe información respecto al porcentaje de los beneficiarios del componente 2 que presenta estos problemas.

4. Principales Recomendaciones

A continuación se señalan las principales recomendaciones, las que se refieren a los ámbitos de diseño y organización y gestión del programa.

4.1. Recomendaciones en el ámbito de Diseño

En concordancia con la evaluación del diseño del programa, se proponen las siguientes recomendaciones.

4.1.1. Se recomienda que el actual Programa de Administración Directa se desagregue en 2 programas de Administración Directa:

- **“PROGRAMA DE PROTECCIÓN DE DERECHOS”** que abarcará los actuales Componentes 1 y 2 para el que se propone el siguiente propósito²²: *“Reinserción social y/o familiar de niños, niñas y/o adolescentes menores de 18 años enviados por Tribunales por vulneración de derechos y presencia de situaciones de alta*

²¹ SENAME (2007). Justificación del Componente 1. Documento Borrador

²² Se distinguen 2 propósitos diferentes, ya que metodológicamente la Matriz de Marco Lógico indica que un Programa tiene un solo Propósito. (Ver Anexo 2(a)Matriz Marco Lógico Propuesta)

complejidad”, y que debe ser paulatinamente traspasado a las instituciones colaboradoras.

- *“PROGRAMA DE RESPONSABILIDAD JUVENIL”, que abarcará el actual Componente 3 y para el cual se propone el siguiente propósito: “Reinserción social de los y las adolescentes menores de 18 años infractores a la ley penal y enviados por Tribunales”.*

Esta recomendación se fundamenta en que ambos programas tienen diferente población objetivo, perfil de beneficiario y modelos de intervención, lo que en consecuencia origina diferentes propósitos. A partir de esta recomendación se han identificados nuevos indicadores de la Lógica horizontal de la matriz de marco lógico (Ver Anexo 2(a) Matriz de Marco lógico Propuesta).

En virtud de lo anteriormente expuesto, las recomendaciones que se señalan a continuación se han diferenciado en cada uno de los programas propuestos. Ello implica que no deberían ingresar nuevos casos a los centros de Administración Directa a partir del 2008.

Recomendaciones al diseño del Programa de Protección de Derechos

4.1.2. Externalización del Programa de Protección de Derechos.

Con respecto del futuro “Programa de Protección de Derechos”, se recomienda que éste sea diseñado e implementado bajo la modalidad de Administración Directa de SENAME por un período acotado de tiempo mientras se afianza en todos sus aspectos, para posteriormente ser entregado a la administración de las instituciones colaboradoras, como se señaló en el capítulo “Justificación de la continuidad”.

Esta recomendación de externalizar la oferta especializada del Programa de Protección de Derechos en un plazo máximo de 2 a 3 años, se basa en que es un período que se estima adecuado para evaluar la efectividad del diseño de intervención diferenciada y especializada para la protección de la infancia y adolescencia, diseñado por el actual Programa de Administración Directa, debido a que el programa está diseñado para un período de 4 años (2006-2010). El objetivo de esta transferencia paulatina a las instituciones colaboradoras es que la administración directa pruebe un modelo de intervención diferenciada y especializada que posteriormente estará en condiciones de difundir a la oferta privada, asumiendo un rol de supervisión técnica en éste ámbito y creando previamente las bases de licitación para acreditación de organismos colaboradores.

4.1.3 Redefinición del perfil del beneficiario del Programa de Protección de Derechos.

Como se ha señalado en la evaluación, no ha quedado suficientemente fundamentada la razón que llevó al programa a abrir su oferta en los actuales componentes 1 y 2, puesto que se trata de una oferta que está también presente en la red privada de instituciones colaboradoras de SENAME y por tanto, se trata de atenciones complementarias. Se aduce que en la práctica, éstos componentes dan respuesta a demandas de mayor complejidad, la que está determinada por deficiencias en las condiciones de salud de los beneficiarios en el caso del componente 1, y por mayor complejidad en la situación de vulnerabilidad en los beneficiarios, en el caso del componente 2. Sin embargo, no todos los beneficiarios efectivos de estos componentes presentan esa condición de “mayor complejidad”, sin que el panel haya podido obtener de SENAME el dimensionamiento de esta población, a pesar de haberlo solicitado en reiteradas oportunidades.. Por tanto, se recomienda que esas situaciones de excepción sean claramente definidas y además, se recojan en forma explícita en las orientaciones técnicas del futuro Programa de Protección de Derechos a fin de diferenciar en forma clara el perfil de beneficiarios que atenderá el Programa de Administración Directa de SENAME durante el período de validación del modelo, a diferencia de los que serán atendidos en la red privada de instituciones colaboradoras. Esta recomendación se basa en la necesidad de que el programa concentre sus recursos y esfuerzos en la satisfacción de las necesidades que le impone la nueva Ley de Responsabilidad Penal Adolescente, y por tanto circunscriba su acción en los componentes 1 y 2

solamente a aquellos casos que por su naturaleza de complejidad, es poco probable que sea absorbida por la red privada de atención durante el período de validación del modelo.

En este mismo ámbito y como una medida de ordenamiento del Programa de Protección de Derechos, se recomienda que las excepciones respecto de los tramos de edad²³ que en la práctica ocurren y que se originan en razones muy atendibles, sean consignadas como excepciones en las Orientaciones Técnicas.

4.1.4 *Propuesta de nuevos indicadores de lógica horizontal de la Matriz de Marco*

A nivel de Propósito, se propone modificar la redacción del enunciado y por tanto la forma de cálculo del indicador Eficacia /Resultado por: *“Porcentaje de niños(as) y adolescentes que no reingresan a la red SENAME dentro de los 6 meses siguientes al egreso de los centros de administración directa”*. Es necesario especificar que el reingreso se considera en un plazo estipulado como acuerdo técnico del programa.

Se propone modificar el indicador Eficacia /Resultado del actual componente 1 diferenciando por tipo de egreso favorable, de manera de cuantificar el comportamiento de distribución de las alternativas de egreso (adopción, reinserción familiar y derivación). Ello implica establecer tres indicadores de Eficacia /Resultado por cada uno de ellos.

Se propone incluir en CTD el indicador de Eficacia / Resultado: *“Porcentaje de niños/ as adolescentes que reingresan a los CTD ambulatorios en relación al total de niños/as adolescentes egresados de éstos centros”*.

Se propone incluir en CTDE el indicador de Eficacia/ Resultado: *“Porcentaje de niños que reingresan a los centros de tránsito y distribución especializados, en relación al total de egresados de estos centros”*.

Se propone incluir en CTDE el indicador de Calidad /producto: *“Porcentaje de niños y adolescentes con opinión favorable respecto de la calidad de la atención y a la consideración de sus opiniones en la intervención técnica de los CTDE ”*.

Propuesta de medios de verificación:

Para el indicador Eficacia / Resultado Final del Propósito, se propone un consolidado común a la administración directa y a la administración privada que permita efectuar los filtros correspondientes en el software, y por tanto tener el indicador agregado y desagregado por estas categorías

Para el actual componente 1, se recomienda incluir las Resoluciones de Tribunales con decisiones de egreso como medio de verificación del indicador Eficacia / resultado final.

4.1.5 *Complementar los Mecanismos de participación de usuarios*

Para los actuales componentes 1 y 2 se evaluó metodológicamente insuficiente la frecuencia con la cual se realizan las aperturas de buzones de sugerencias. Las Orientaciones técnicas señalan que la apertura de los buzones de sugerencia se debe realizar con una periodicidad cuatrimestral o al menos una vez al año. En la práctica los tres componentes en promedio efectúan una apertura semestral de los buzones, es decir 2 veces al año. Al respecto se recomienda una periodicidad al menos mensual para su apertura. Junto con ello se recomienda incluir un formulario de sugerencias que permita procesar la información en aquellos aspectos que a SENAME le interesa efectuar un mejoramiento continuo.

²³ Ver pie de página N° 12.

Además, para el actual componente 1 se propone incorporar entrevistas de opinión dirigidas a familias biológicas, adultos significativos y/o familias adoptivas en la totalidad de los centros, con una ejecución semestral. Los criterios muestrales deben considerar la proporcionalidad por centro, la voluntariedad en la entrega de información y el promedio de permanencia. Se estima pertinente usar una metodología cuantitativa de recolección de información que incorpore las variables usadas en el componente 3.

Para el actual componente 2 se recomienda utilizar el mecanismo de participación de usuarios que usa el componente 3; las entrevistas de opinión, considerando en el diseño del instrumento metodológico la mayor amplitud en el rango etéreo y las variables propias del proceso productivo de los CTD y CTDE.

4.1.6 Se recomienda diseñar e implementar un sistema de información que permita cuantificar los indicadores de la MML y tener información de beneficiarios efectivos y no sólo ingresados.

Recomendaciones al diseño del Programa de Responsabilidad Juvenil

4.1.7 Definición de dependencia de Gendarmería de Chile

Se recomienda señalar en el organigrama de los centros cerrados y semicerrados la relación de dependencia de éstos con Gendarmería de Chile.

4.1.8 Propuesta de un nuevo indicador en la Matriz de Marco Lógico

Se recomienda incluir las Resoluciones de Tribunales con decisiones de egreso como medio de verificación del indicador Eficacia /Resultado Final.

4.1.9 Complementar los Mecanismos de participación de usuarios

Para el mecanismo de reuniones de los directores regionales con representantes de los adolescentes utilizado en el actual componente 3, se recomienda un protocolo de acta de reunión en que se estipulen variables tales como las formalidades (horario de inicio y de término, identificación de los participantes, tabla de la reunión, temas abordados y temas emergentes, acuerdos y compromisos, y firma de todos los participantes). Así también, los criterios de selección de los representantes de los adolescentes deben estar consensuados por los centros de manera que constituyan representación efectiva de sus pares (edad, género y tiempo de permanencia entre otros). Al respecto, se recomienda un número impar y no superior a 9 integrantes como criterio básico de una técnica cualitativa.

Recomendaciones al diseño de ambos programas (Protección de Derechos y Responsabilidad Juvenil)

4.1.10 Diseñar e implementar un sistema de información que permita identificar indicadores de medición de la reinserción social

La reinserción social a nivel de propósito está medida a través del indicador del no reingreso a la red SENAME, el cual es un indicador insuficiente porque se presume que a partir de esta conducta se ha logrado la reinserción, lo que no necesariamente corresponde a una evidencia. En consecuencia se recomienda el diseño e implementación de un sistema de información que defina y proponga a SENAME un modelo de evaluación de reinserción social que señale indicadores de medición del logro de este propósito de ambos programas.

4.2. Recomendaciones en el ámbito de Organización y Gestión

4.2.1. ***Formalizar la dirección de los dos Programas propuestos en la estructura de la organización***

La propuesta de dos programas diferenciados recomienda la existencia de dos instancias formales separadas (departamentos) responsables de la gestión de cada uno de ellos. Ello implica también la formulación de presupuestos separados para cada programa.

4.2.3 *Fortalecimiento de la función de monitoreo y evaluación*

En la línea desarrollada en el párrafo precedente, se recomienda que SENAME fortalezca la función de monitoreo y evaluación respecto del programa. En esta materia, se recomienda una revisión de la amplia gama de instrumentos usados en el monitoreo y se seleccionen aquellos más pertinentes para ser usados en una línea de seguimiento-monitoreo-evaluación-análisis-retroalimentación-toma de decisiones institucionales. En esta materia, se debería al menos poder medir los indicadores de la Matriz de Marco Lógico y además, contar con estadísticas de número de beneficiarios atendidos y no sólo ingresos. A juicio del panel, es importante operacionalizar la complementariedad que representa para SENAME la red privada de atención y hacer extensiva a ésta las acciones de monitoreo y evaluación, a fin de conocer la eficacia de sus acciones.

4.2.4 *Operacionalizar el enfoque de género*

La evaluación señala que si corresponde incluir el enfoque de género en el programa, lo que la institución ha considerado en su declaración de principios. Sin embargo, éste no se aplica en las actividades que realizan los componentes, por lo cual se recomienda que éste enfoque sea incorporado en el diseño de intervenciones que se realizan en los componentes, específicamente en el diseño de diagnósticos y planes de intervención.

4.2.5 *Fortalecimiento del Sistema de Información para la Gestión Financiera de los programas propuestos*

La evaluación ha señalado que ni el actual programa ni sus componentes cuentan con información financiera que apoye a la gestión, en términos de indicadores de gasto por componentes y otros, que permita vincular el gasto con variables de producción tales como gasto por beneficiario. Al mismo tiempo, la evaluación indica que en la asignación de recursos financieros al programa no intervienen criterios técnicos, por lo que se recomienda el desarrollo de un sistema de información financiera que apoye la gestión, a nivel de ambos programas propuestos y contar con información tal como gasto por beneficiario, gasto por centro, y la estructura de estos gastos (en personal, bienes y servicios de consumo y otros). Esta información de costos de producción debería constituirse en un referente para la determinación del monto de subvención a las instituciones colaboradoras. A juicio del panel, el monto de la subvención no debería ser muy distinto del costo de producción de los centros de administración directa, a iguales estándares cualitativos. Apoya esta recomendación las dificultades que ha tenido la institución para construir el Anexo 2 de esta evaluación, Ficha de Presentación de Antecedentes Presupuestarios y de Gastos, así como también la dificultad para obtener los montos de la subvención de SENAME a instituciones colaboradoras en todos los años de la evaluación.

4.2.6 *Estudios de estándares de recursos humanos y costos*

Las grandes variaciones que muestra la evaluación en términos del gasto por beneficiario ingresado durante los años de la evaluación, donde el 75% del gasto se explica por el gasto en personal, es indicativo de la inexistencia de la aplicación de estándares y competencias de personal en el proceso productivo. Por tanto, se recomienda realizar una evaluación de los estándares y competencias requeridas por el recurso humano y la aplicación de éstos en la práctica actual, capacitando en lo que corresponda al actual personal del SENAME, logrando una optimización de los recursos disponibles. De la misma manera, estos argumentos señalan la conveniencia de recomendar un estudio de costos de los componentes que permitan determinar ciertos parámetros necesarios para optimizar los recursos disponibles, tanto materiales (centros) como humanos y financieros. Entre estos parámetros se pueden citar a modo de ejemplo tamaños óptimos de centros, relación de niños/jóvenes atendidos por profesional, etc. Además de lo anterior, la medición de este indicador deberá complementarse con otras variables, como es el tiempo de permanencia promedio en cada centro.

NOMBRE PROGRAMA	: ADMINISTRACIÓN DIRECTA
AÑO DE INICIO	: 1991
MINISTERIO RESPONSABLE	: MINISTERIO DE JUSTICIA
SERVICIO RESPONSABLE	: SERVICIO NACIONAL DE MENORES - SENAME

I. ANTECEDENTES DEL PROGRAMA

1.1. Descripción General del Programa

El Programa de Administración Directa de SENAME se crea en 1991 y no tiene fecha de término. Consta de tres componentes:

- i) Atención a niños y niñas menores de 6 años en Centros de Tránsito y Distribución residenciales para Lactantes y Preescolares (CTDL). Este componente tiene centros en la región metropolitana, VIII y IX.
- ii) Atención para niños y niñas mayores de 6 años y adolescentes menores de 18 años, vulnerados en sus derechos, en Centros de Tránsito y Distribución, con cobertura en las regiones I, V, VII, VIII, IX y Metropolitana. Considera 2 subcomponentes: CTD y CTD Especializados.
- iii) Atención de adolescentes entre 16 y 18 años y excepcionalmente adolescentes entre 14 y 16 años infractores de ley penal en centros de diagnóstico y rehabilitación conductual, llamados COD (Centros de Orientación y Diagnóstico) y CERECO (Centros de Rehabilitación Conductual) que al año 2006 existen en todas las regiones del país, con excepción de la XII²⁴. Considera 2 subcomponentes: COD y CERECO.

El programa tiene un ámbito de acción que abarca todo el territorio nacional.

La ejecución del Programa es de responsabilidad de SENAME y no existe otra institución involucrada en ella. No obstante, el ingreso de los menores a los centros del Programa está determinado por los jueces de menores o jueces de familia, según sea el caso, lo que es una característica determinante para este aspecto de la gestión de este programa.

SENAME es una organización pública que se desconcentra territorial y funcionalmente. Cuenta con una Dirección Nacional y trece Direcciones Regionales de las cuales dependen los centros de atención ya citados. La gestión del Programa, tanto a nivel nacional como regional, está radicada en tres instancias técnicas diferenciadas (departamentos en el nivel central y unidades en los niveles regionales de la institución, para cada uno de los componentes. La tercera instancia la comprenden los centros de atención de menores.

1.2. Objetivos del Programa a nivel de fin y propósito

Los objetivos del Programa a nivel de fin y propósito son los siguientes:

FIN: Contribuir a la protección integral de los niños(as) y adolescentes menores de 18 años vulnerados en sus derechos o infractores a la ley penal.

²⁴ En junio de 2007 comenzará a funcionar el centro Aonikenk en la XII región.

PROPÓSITO:

Reinserción social y/o familiar de niños, niñas y/o adolescentes menores de 18 años enviados por Tribunales.

1.3. Justificación del Programa

El Programa de Administración Directa se origina en la necesidad de SENAME de contar con lugares de internación para los jóvenes de mayor riesgo que fueran capaces de evitar las fugas, distintos de las denominadas Secciones de Menores de los centros penitenciarios de adultos. Esta situación da origen al componente 3 del Programa “*Atención de adolescentes entre 14 y 18 años infractores de ley penal en centros de Diagnóstico²⁵ y Rehabilitación Conductual*”.

A partir de la década de los '80 y hasta antes de 1991, fecha de inicio del programa, los jueces de menores comenzaron a derivar a los jóvenes de mayor riesgo a las Secciones de Menores de los centros penitenciarios de adultos, debido a que los establecimientos administrados por las instituciones colaboradoras no ofrecían garantías de seguridad que evitaran fugas. Los jueces de la Región Metropolitana denunciaron esta situación a la Corte Suprema señalando además que las instituciones colaboradoras dificultaban su labor y discriminaban a los menores que recibían, en respuesta a lo cual ésta resolvió en 1991 que SENAME se hiciera cargo de la administración de los centros en forma directa, lo que dio origen al Programa.

Lo descrito anteriormente justifica la creación del componente 3 del programa.

La incorporación al programa de centros del componente 1 y de centros CTD del componente 2, surgen por la necesidad de que el Estado brinde protección a aquellos (as) niños (as) que han sido abandonados (as) y regule la entrega de los (as) que sean evaluados como susceptibles de adopción, y se fundamenta en la insuficiencia de oferta privada. Cabe señalar que los centros de atención de los componentes 1 y 2 existían con anterioridad al inicio del programa y eran gestionados por la red de instituciones privadas colaboradoras de SENAME²⁶. Sin embargo, SENAME estimó insuficiente la oferta privada en términos cualitativos para atender niños con problemas graves de salud en el caso del componente 1.

Por su parte, la creación de los centros del componente 2 surge de requerimientos de la Corte Suprema de contar con programas especializados, en un espacio altamente contenedor que interrumpiera ciclos de ingresos y abandonos del sistema y eventuales desarrollos de carreras delictivas. A partir del año 2002, se comienza un proceso de especialización de los centros, caracterizado por intervenciones breves e idealmente en coordinación con la oferta de organismos colaboradores.

Por tanto, la justificación que da sustento al Programa tiene que ver con la necesidad de garantizar una adecuada atención a los niños y adolescentes sujetos de atención de SENAME, conforme a lo dispuesto por la Convención de los Derechos del Niño, que incorporan el aspecto legal como uno de sus elementos integrantes.

Lo anterior da origen a la creación del Programa de Administración Directa de SENAME, la que se materializa mediante una asignación específica en el Presupuesto de la institución para tales fines.

²⁵ Los Centros de Diagnóstico para infractores incluyen la figura legal de los Centros de Tránsito y Distribución (CTD) para aquellos adolescentes entre 14 y 15 años ingresados por Tribunales de Menores o Familia para su diagnóstico y COD para adolescentes entre 16 y 17 años ingresados por Tribunales de Menores o de Garantía, para la realización de discernimiento.

²⁶ Los organismos colaboradores son instituciones acreditadas que atienden a la misma población objetivo del Programa de Administración Directa, para lo cual SENAME paga una subvención por niño atendido.

1.4. Política global y/o sectorial a que pertenece el Programa

El Servicio Nacional de Menores es una institución dependiente del Ministerio de Justicia, por tanto el Programa de Administración Directa corresponde a la política sectorial de ese ministerio.

Cuadro N° 1

<p>OBJETIVO ESTRATÉGICO AL QUE SE VINCULA EL PROGRAMA:</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Diseñar y desarrollar en forma participativa un modelo de intervención integral para la protección de los derechos de la infancia y adolescencia, financiando y asesorando la implementación y ejecución descentralizada de atenciones de calidad que promuevan, prevengan y restituyan sus derechos, con un enfoque territorial e intersectorial.2. Implementar la ley de Responsabilidad Penal Adolescente, con estándares de calidad de atención y orientaciones técnicas que permitan aplicar las sanciones y desarrollar programas que promuevan la reinserción social de los/as adolescentes infractores, con apoyo de sus familias y la comunidad.3. Focalizar la intervención programática en niños y niñas menores de 6 años de edad, mediante el diseño y ejecución de programas eficaces, que busquen mejorar e innovar la oferta vigente, restituyendo sus derechos y reduciendo al mínimo el tiempo de permanencia y efectos de la institucionalización.
<p>PRODUCTO ESTRATÉGICO AL QUE SE VINCULA EL PROGRAMA:</p>	<ol style="list-style-type: none"><u>1. Reparación y Restitución</u><ul style="list-style-type: none">• Intervención jurídica• Prestaciones periciales• Programas de reparación de derechos• Proyectos residenciales• Programa de adopción<u>2. Responsabilización</u><ul style="list-style-type: none">• Aplicación de sanciones penales y accesorias• Rehabilitación y reinserción social• Prestaciones periciales

Instrumentos legales

Los instrumentos legales que regulan el programa son los siguientes:

- Atribuciones previstas en el artículo 32º, número 8 de la Constitución Política de la República de Chile;
- lo dispuesto en los artículos 16, 16 bis, 51 y 71 de la Ley N° 16.618, modificada por el artículo 37 de la Ley N° 19.806 de 2002;
- lo dispuesto en el artículo 3º, número 4 del Decreto Ley N° 2.465, de 1979, Ley Orgánica del Servicio Nacional de Menores;
- lo dispuesto en los artículos 1º y 2º del Decreto Supremo de Justicia N° 356, de 1980;
- lo dispuesto en el artículo 1º letra d) de la Ley N° 19.343;

- lo dispuesto en la Resolución N° 520, de 1996, de la Contraloría General de la República.

Por su parte, el Artículo 71° de la Ley N° 16.618 agregado por el artículo 1° letra d) de la Ley 19.343, establece que el Presidente de la República, mediante Decreto Supremo expedido a través del Ministerio de Justicia, determinará los Centros de Tránsito y Distribución, residenciales o ambulatorios, los Centros de Observación y Diagnóstico, y los establecimientos en que podrán ser ingresados los adolescentes que pudieren ser sometidos a examen de discernimiento, en aquellos lugares en que no existan Centros de Observación y Diagnóstico y que en atención a las modificaciones introducidas a la ley 16.618, de Menores, por el artículo 37 de la Ley N° 19.806 publicada en el Diario Oficial de fecha 31 de mayo de 2002, resulta necesario adecuar el Decreto Supremo Exento N° 67 del Ministerio de Justicia, publicado en el Diario Oficial del día 5 de febrero de 2002.

El marco normativo al que se ajustan los Centros del Programa de Administración Directa está contenido en el Decreto Supremo 730 de fecha 19 de julio de 1996 que en sus considerandos señala que la legislación se adecua a la Convención sobre Derechos del Niño y a los tratados, recomendaciones y directrices aprobados por los organismos internacionales a los cuales Chile pertenece. Especifica que es necesario reglamentar y adecuar el funcionamiento de CTD y COD de forma que se cumplan y respeten adecuadamente los derechos que asisten a niños y jóvenes.

1.5 Descripción de bienes y/o servicios (componentes) que entrega el Programa

El Programa de Administración Directa de SENAME consta de tres componentes, dos de ellos con sub componentes en su interior (componentes 2 y 3), de distintas características y cuyos productos (servicios) son también diferentes, como se describe a continuación.

Cuadro N° 2

COMPONENTES DEL PROGRAMA DE ATENCIÓN DIRECTA DE SENAME		
Componentes	Descripción del Servicio	Sub Componentes
Componente 1: Atención de niños y niñas menores de 6 años en Centros de Tránsito y Distribución residenciales para Lactantes y Pre escolares	Atención de niños y niñas entre 0 y 5 años 11 meses que requieren protección y asistencia en Centros de Tránsito y Distribución residenciales para Lactantes y Preescolares (CTDL) . Establecimiento con sistema de internado, destinado al diagnóstico y evaluación para sugerir al tribunal según corresponda, medidas que varían entre la adopción, la reinserción familiar o la derivación a establecimientos de protección ²⁷ de la red SENAME.	No existen

²⁷ Un establecimiento de "Protección" debe entenderse como un centro que ejecuta programas o realiza diagnóstico de niños, niñas y adolescentes vulnerados en sus derechos, implementados por organismos acreditados o directamente por la administración directa, teniendo como finalidad contribuir con la protección de sus derechos.

<p>Componente 2: Atención para niños, niñas mayores de 6 años y adolescentes menores de 18 años, vulnerados en sus derechos en Centros de Tránsito y Distribución</p>	<p>Atención de niños y niñas mayores de 6 años y adolescentes menores de 18 años en CTD y niños y adolescentes entre 10 y 14 años en CTDE.</p>	<p>- Atención de niños y niñas y adolescentes entre 6 y 17 años 11 meses 29 días, vulnerados en sus derechos, que requieren de protección y asistencia, en Centros de Tránsito y Distribución (CTD), establecimientos con sistema residencial y excepcionalmente atención ambulatoria, destinado al diagnóstico y evaluación para sugerir al tribunal según corresponda, medidas de reinserción familiar y/o social o derivación a establecimientos de protección de la red Sename.</p> <p>- Atención de niños y adolescentes entre 10 y menos de 14 años que han cometido hechos constitutivos de faltas y simple delito cuando no procede su privación de libertad dada su inimputabilidad ante la ley, para ello se ingresan en Centros de Tránsito y Distribución Especializados (CTDE), establecimiento con sistema residencial, destinado al diagnóstico y ejecución de planes de intervención especializada²⁸</p>
<p>Componente 3: Atención de adolescentes entre 14 y 18 años infractores de ley penal en Centros de Diagnóstico y Rehabilitación Conductual</p>	<p>Atención de adolescentes entre 16 y 18, y excepcionalmente entre 14 y 16 años infractores de ley penal en Centros de Diagnóstico y Rehabilitación Conductual (COD y CERECO)</p>	<p>- Atención de adolescentes entre 16 y 18 años que hayan cometido hechos constitutivos de crímenes o simple delito cuando es necesaria su privación de libertad en Centros de Observación y Diagnóstico (COD). Establecimiento con sistema de internado, destinado al diagnóstico y/o evaluación de discernimiento²⁹ para que el tribunal adopte la resolución judicial que proceda.</p> <p>- Atención de adolescentes entre 14 y 18 y excepcionalmente adolescentes entre 14 y 18 años que hayan cometido infracción a la Ley Penal y que por orden judicial requieren de una medida de tratamiento reeducativo en Centros de Rehabilitación Conductual (CERECO). Establecimiento con sistema de internado en donde se aplica la medida</p>

Incorporación del Enfoque de género

El programa presenta una incorporación parcial del enfoque de género, por cuanto está contenida en su declaración de principios y no así en la definición de la población potencial y objetivo. Cada uno de los componentes del programa presenta una conceptualización diferente de enfoque de género,

²⁸ En estos establecimientos denominados CTDE se podrán atender excepcionalmente a mayores de 14 años que presenten reiterados problemas conductuales y requieran de procesos de intervención para evitar los reingresos al sistema y a futuro la imputabilidad legal.

²⁹ El discernimiento es definido como "la capacidad cognitiva de acuerdo a la etapa de desarrollo vital, de comprender el carácter ilícito de las propias conductas y la capacidad de autodeterminarse de acuerdo de acuerdo a las normas legalmente establecidas, respetando el derecho de terceras personas" en documento Orientaciones técnicas para un modelos de intervención centro de observación y diagnóstico COD, Sename, 2001

según lo demuestran las Orientaciones Técnicas específicas de cada componente (Ver Anexo N° 4). Este enfoque forma parte de las responsabilidades departamentales en conformidad a los compromisos establecidos en el PMG “Enfoque de Género”. Por su parte, SENAME ha realizado 4 estudios en la temática de género³⁰.

En términos operativos el enfoque de género implica para los tres componentes:

- Respecto del trabajo con las familias, la integración en las estrategias de intervención de ambos géneros, sin discriminar a alguna de las figuras parentales, en tanto éstas sean adultos significativos. Se alude en las Orientaciones técnicas a la incorporación de las figuras masculinas como padres, abuelos, u otros adultos significativos respecto de sus opiniones y participación en los planes de intervención familiar.
- Respecto de la redacción de documentos e informes, el uso de un lenguaje inclusivo de géneros.
- Respecto a lo administrativo, los centros de cada componente cuenten con información estadística diferenciada por sexo.

1.6. Procesos de producción de los componentes

A continuación se describe el proceso de producción de cada uno de los componentes, presentando en primer lugar un flujo grama y luego la descripción de las principales actividades involucradas.

Componente 1: Atención de niños y niñas menores de 6 años en Centros de Tránsito y Distribución residenciales para Lactantes y Pre escolares

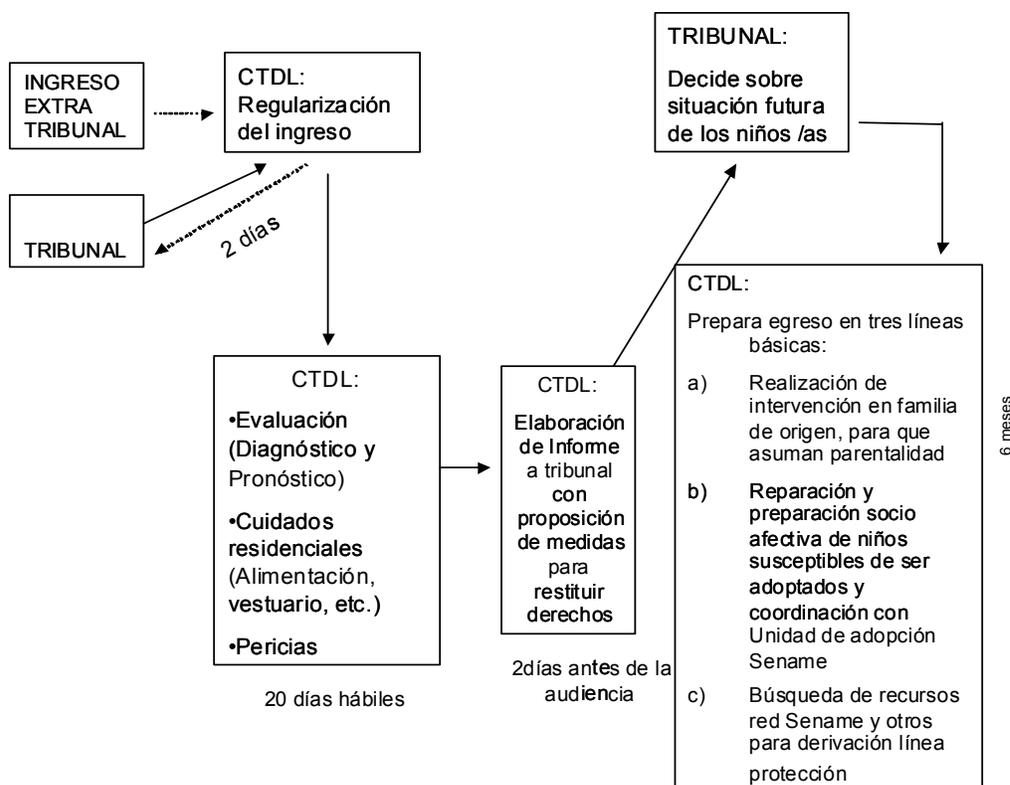
³⁰ (1) “Genero, adolescencia e infracción de ley” (2008) cuyos resultados implicarían una operacionalización metodológica a partir del 2008, que consistirá en nuevas especificaciones técnicas.

(2) “Género, infancia y maltrato” (2006) pretendía aportar a la intervención especializada en género. No es aplicable al programa sólo a los organismos colaboradores.

(3) “Perfil de madres en conflicto con su maternidad” (2006) para generar una socialización de sus resultados en el Dato. Adopción en el 2007 e incluir el enfoque de género al Sistema PMG enfoque de género.

(4) “Preferencia del hijo /a para adoptar manifestada por los /as solicitantes” (2007), conocimiento que se socializaría incluir el enfoque de género al Sistema PMG enfoque de género.

Figura 1. Flujograma del componente 1



DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES INVOLUCRADAS EN EL PROCESO PRODUCTIVO

Respecto a la provisión del servicio desde el Programa de administración directa, la institución señala que atiende ingresos que presentan complejidades que no atendería el sector privado (especialmente se alude a problemáticas de salud y cuidados especiales de algunos niños y niñas). Situación que no está contemplada en el proceso productivo, la definición del perfil de beneficiario y tampoco en las especificaciones técnicas de este componente.

Actividad 1. Regularización judicial del ingreso

El proceso de producción del componente 1 se inicia con esta actividad, la cual se enmarca en el respeto al principio de que un niño/a sólo puede ingresar a un centro por resolución judicial, es decir por una orden del tribunal competente.³¹ Sin embargo, cuando por razones de fuerza mayor se deba realizar su ingreso sin contar con ella (se denomina ingreso extrajudicial y ocurre preferentemente los días feriados, siendo carabineros quien procede), los responsables del centro asumirán como primera función otorgar la debida protección de sus derechos (asistencia a sus necesidades básicas) e informar en las próximas 48 horas al tribunal competente acompañando todos los antecedentes que corresponda.

³¹ Cabe precisar que la definición al concepto de Regularización judicial corresponde a la información entregada por el SENAME al Panel, en documento escrito de Marzo 2007.

Actividad 2. Evaluación: Diagnóstico y Pronóstico

Consiste en una recopilación y análisis (diagnóstico y pronóstico)³² de información de antecedentes del contexto familiar en que se desarrolla la situación de desprotección y/o riesgo que incluye aspectos de salud física y mental del padre, madre, o persona/s adultas significativas, condiciones socioeconómicas y culturales, dinámica familiar, y etapas evolutivas del ciclo familiar, características del apego, fuentes de apoyo, y todo aspecto involucrado en la situación particular que se está evaluando para emitir un diagnóstico y un pronóstico de la situación del niño o niña. Respecto de éstos se investigan antecedentes significativos de su historia vital, aspectos físico, cognitivo, emocional y social, tipo de secuelas y derechos vulnerados que presenta al momento del ingreso, para lo cual se requiere recopilación de documentos (de parto, tribunales y/o carabineros). Cuando se trata de maltrato físico o abuso sexual se efectúa la denuncia a policía uniformada o civil y/o Fiscalía del Ministerio Público. Tiene un plazo de 20 días hábiles.

Actividad 3. Cuidados residenciales

Consiste en proporcionar alimentación, atención en salud, apoyo socioeducativo, vestuario, higiene y todo lo referido a los cuidados básicos.

Actividad 4. Elaboración de informe a tribunal con proposición de medidas para restituir derechos

Consiste en proporcionar un pronóstico de recuperabilidad familiar que dé cuenta de las reales posibilidades de superar dificultades o limitaciones que le permitan asumir el cuidado responsable y protector del hijo o hija. Con ello se pretende sugerir al Tribunal competente, las alternativas de solución que podrían subsanar la vulneración de derechos del sujeto de atención, las cuales son: Egreso con familia de origen, Derivación a Programa especializado de Adopción cuando existe susceptibilidad de adopción³³, o Derivación a Programas de la red SENAME cuando las dos alternativas anteriores no se aprecian posibles. Esta actividad debe realizarse 2 días antes de la audiencia.

Actividad 5. Preparación del egreso en tres líneas básicas

Estas líneas de acción pueden ser:

1. Desarrollar un plan de intervención integral a nivel familiar e individual en un plazo máximo de 6 meses, con lo cual se propone el egreso con familia de origen, siendo la única línea que contempla seguimiento. Esta etapa está definida más adelante en la “**Actividad 6. Seguimiento**”
2. Derivación a Programa especializado de Adopción cuando existe susceptibilidad de adopción y consiste en orientar el proceso de discernimiento de la madre y/o padre y la derivación a la unidad de Adopción de Sename. No contempla seguimiento, esta línea de egreso finaliza con el “enlace”, concepto que utiliza el componente para referirse al contacto preliminar con los padres adoptivos, la continuidad del proceso corresponde a la Unidad de Adopción de SENAME.
3. Derivación a Programas de la red SENAME cuando las dos alternativas anteriores no se aprecian posibles, ello implica usar la red de protección³⁴. No contempla seguimiento, se remiten todos los

³² El concepto de “**pericia**”, de acuerdo a la ley que creó los tribunales de familia se refiere a todo informe, diagnóstico, evaluación que se solicita hacer a organismos auxiliares de la justicia, por lo que actualmente es el concepto que debiera reemplazar a los señalados. Sin embargo como la evaluación de este programa es desde el 2003, se los señala a todos.

³³ “La declaración de susceptibilidad” es una sentencia judicial que determina que un niño o niña se encuentra en situación de ser adoptado. En el TITULO II “De los procedimientos previos a la adopción”, de la Ley N° 19.620 que “dicta normas sobre la adopción de menores”, detalla las causales de susceptibilidad (artículo 12) y los procedimientos de susceptibilidad (artículos 13 y siguientes).

³⁴ Red de Protección de Sename, se entiende como el conjunto de centros de protección y otros programas ambulatorios, incluyendo a las Oficinas de Protección de Derechos, que ejecutan programas o realizan diagnóstico de niños, niñas y adolescentes vulnerados en sus derechos, desarrollados por organismos acreditados o directamente por la administración directa, teniendo como finalidad contribuir con la protección de sus derechos.

antecedentes del niño o niña al nuevo establecimiento de Protección, el que continúa el proceso de intervención, por tanto esta línea finaliza con la derivación.

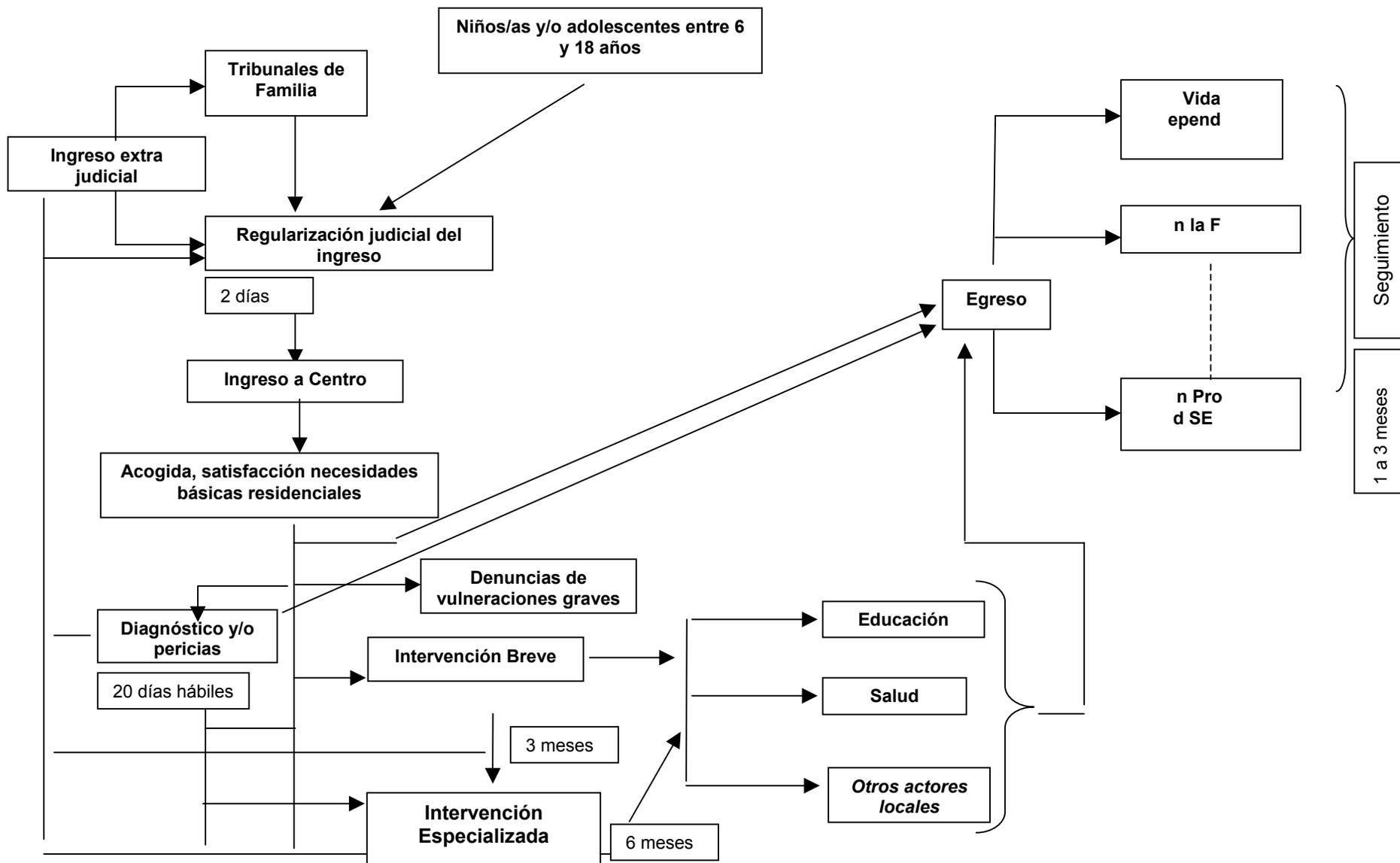
Actividad 6. Seguimiento

El seguimiento es aplicable sólo cuando se produce el egreso con la familia de origen. Implica monitorear y evaluar el proceso de reintegración familiar a través de visitas domiciliarias y entrevistas familiares en el centro respectivo. Se estima un periodo de 3 meses una vez efectuado el egreso.

Respecto de la alternativa de que un mismo beneficiario pueda ser ingresado en un centro de la red privada o en un centro del programa de administración directa, SENAME no cuenta con una definición explícita de perfiles de beneficiarios que permitan hacer esta diferenciación. Por tanto no existe claridad respecto de cuando la atención debe ser brindada por el programa y cuando por las instituciones colaboradoras, quedando la decisión a criterio del juez.

Componente 2: Atención para niños, niñas mayores de 6 años y adolescentes menores de 18 años, vulnerados en sus derechos en Centros de Tránsito y Distribución

Figura 2. Flujoograma del Subcomponente 2.1



DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES INVOLUCRADAS EN EL PROCESO PRODUCTIVO

Respecto a la provisión del servicio desde el Programa de administración directa, la institución señala que atiende ingresos que presentan complejidades que no atendería el sector privado (especialmente se alude a criterios discriminatorios de las instituciones privadas quienes establecen sus propios perfiles de ingreso evitando con ello atender a una población de niños, niñas y jóvenes habitualmente reingresada a la red SENAME). Esta situación no está contemplada en el proceso productivo, la definición del perfil de beneficiario y tampoco en las especificaciones técnicas de este componente.

Actividad 1. Regularización judicial del ingreso

El proceso de producción del componente 2 se inicia con esta actividad, cuya definición es la misma ya descrita en el componente 1.

Actividad 2. Ingreso a Centro

Incluye acciones tendientes a la acogida, satisfacción de necesidades básicas residenciales que implica alimentación, vestuario, atención en salud, higiene y todo lo referido a los cuidados básicos y apoyo psicosocioeducativo a través de la incorporación a talleres recreativos, manualidades, deportes, entre otros.

Actividad 3. Diagnóstico y/o pericias

Consiste en especificar la situación de vulneración de derechos que presenta el niño(a) mediante estudios psicológicos, visitas domiciliarias, estudio de las condiciones socioeconómicas y culturales, estudio de las relaciones y vínculos familiares y existencia de una figura adulta responsable y significativa. Cuando existen vulneraciones graves de derechos³⁵ se efectúa la denuncia a tribunales correspondientes y se deriva a programas reparatorios especializados. Todo lo anterior dentro de un plazo de 20 días hábiles. Una vez efectuado el diagnóstico, el flujo tiene dos alternativas de continuidad: los /as niños /as pueden ser egresados con sus familias o a Proyectos red SENAME, dentro de los cuales los más frecuentes son los programas reparatorios especializados³⁶. De lo contrario, continúa en el centro y pasa a los procesos de intervención breve o especializada.

Actividad 4. Intervención Breve

Se inicia cuando existe vulneración de derechos menos grave³⁷ y consiste en una profundización de la calificación diagnóstica y el diseño de un tratamiento de apoyo social y psicológico traducido en un Plan de intervención individual (PII), el que tiene una duración de 3 meses.

Consiste en un apoyo social y psicológico desde el centro, trabajando con el niño o niña los aspectos más débiles para su reinserción social apoyado a la vez con inserción escolar, coordinación con programas de salud, educación, capacitación u otros actores locales tales como juntas de vecinos, actividades municipales, clubes deportivos, entre otros.

³⁵ Se trata de aquellas vulneraciones constitutivas de delito. En este caso, el/ la directora /a del Centro debe hacer la denuncia a Fiscalía de la situación, para que se investigue o en su defecto asegurarse que el Tribunal de Familia que envió al niño, niña o adolescente lo haya realizado. Centrada la vulneración en el sujeto de atención, más que exclusivamente en un marco legal, la distinción se establece en una tipología de vulneración, en términos de ámbitos de vulnerabilidad y niveles de complejidad, asociados a la presencia de riesgos o daños. De este modo, se describen 3 niveles de complejidad (Alta, Media y Baja) y ámbitos (Individual, Familiar y social). Información proporcionada por Sename, marzo 2007.

³⁶ Estos Programas reparatorios especializados son ambulatorios, siendo los más utilizados: Programa de Maltrato, Programa de explotación sexual, Programa de calle, Programa de Drogas, Programa de Trabajo infantil y Programa inimputables.

³⁷ Anexo 3 Orientaciones técnicas CTD SENAME establece como vulneración menos grave: maltrato físico menos grave y leve, desertores escolares, interacciones difíciles en la escuela, conductas conflictivas en el medio social, interacciones conflictivas con los padres, interacciones conflictivas con los pares.

Actividad 5. Intervención Especializada

Se inicia cuando un niño, niña o adolescente, después del diagnóstico o pericia o de un plan de intervención breve, presenta complejidades que dificultan su adherencia a un programa especializado, o a una residencia especializada, por lo que no son recibidos por los centros privados. Esta intervención consiste en el diseño de un tratamiento de apoyo social y psicológico traducido en un Plan de Intervención Individual (PII) que puede extenderse por un período de 6 meses.

Durante la permanencia en este tipo de intervención, se realizan coordinaciones con establecimientos educacionales locales, programas de salud física y mental, capacitación u otros actores locales tales como juntas de vecinos, actividades municipales, clubes deportivos, entre otros; o con programas reparatorios ambulatorios de la misma red SENAME, que permitan intervenciones especializadas integrales.

Actividad 6: Educación

Consiste en mantener al niño /a o adolescente escolarizado, procurando idealmente la asistencia a la misma escuela en la que se encuentra, si no es posible, incorporarlo a un establecimiento cercano al centro o con el que existan acuerdo o convenios de trabajo conjunto. En caso de población fuera del sistema escolar, se procurará su incorporación a la escuela de acuerdo a sus capacidades o necesidades. Por último, frente a población con altos niveles de retraso escolar y rechazo a la posibilidad de inserción, se optará por la participación en talleres de apresto escolar ya sea dentro o fuera del Centro.

La participación del niño /a en una escuela con la que exista algún tipo de acuerdo de trabajo conjunto no estará condicionada a su permanencia en el Centro, por lo que una vez generado el egreso, su permanencia en la misma escuela puede estar garantizada.

Actividad 7: Salud

Desde el ingreso del niño /a o adolescente, y durante su permanencia en el centro, se cuenta con atención en los consultorios y Servicios de Salud correspondientes, orientadas a satisfacer las necesidades de salud de la población atendida: atención médica general, atención dental, salud mental, atenciones de urgencia.

Actividad 8: Coordinación con otros actores

Consiste en la utilización de la redes locales en que se inserta el centro, para el desarrollo de actividades al aire libre, o bien la realización de actividades conjuntas al interior de las dependencias del centro.

Estas acciones pueden ser recreativas, deportivas y/o de participación comunitaria, velando por el apoyo psicosocioeducativo³⁸.

Actividad 9: Egreso

La etapa de egreso consiste en buscar la mejor alternativa futura para el niño, niña o adolescente. Entre estas alternativas se privilegia el egreso con la familia de origen, para lo cual se realizan todas las coordinaciones y esfuerzos necesarios para que los niños, niñas o adolescentes se reinserten en su familia biológica. Si esto no es posible, se intenta con familia extendida, o familia adoptiva o familia sustituta. Al egresar el niño /a con su familia y si correspondiera, puede además ser derivado a un

³⁸ Cada una de estas acciones considera, junto con el niño /a o adolescente, de manera central a las familias y /u otras figuras significativas, en el entendido que resultan fundamentales en el otorgamiento de continuidad a los procesos de intervención desarrollados. Además su inclusión resulta central dado que por lo general constituyen grupos que también viven bajo condiciones de escaso acceso y utilización de los servicios y recursos sociales y comunitarios.

programa de apoyo de la red SENAME que lo /la favorezca en la reinserción familiar y/o social. Si no es posible egresar al adolescente con su familia o con referentes protectores, desde el CTD se trabaja para la **vida independiente**. Esto se realiza sólo con adolescentes entre 14 y 18 años de edad y el objetivo es trabajar en la autonomía progresiva para que el o la adolescente pueda auto valerse sin referentes protectores, ya que estos no existen.

En estos casos pueden egresar con un programa ambulatorio que corresponde a Proyectos de la red SENAME.

Eventualmente puede ocurrir un egreso antes de iniciar el proceso de diagnóstico y/o pericia, situación que sucede cuando el perfil de ingreso no corresponde al beneficiario de este componente, gestionándose de inmediato el egreso con quien corresponda.

Las opciones anteriores son alternativas de egreso que debe protocolizar el juez correspondiente, mediante orden del Tribunal.

Actividad 10. Seguimiento

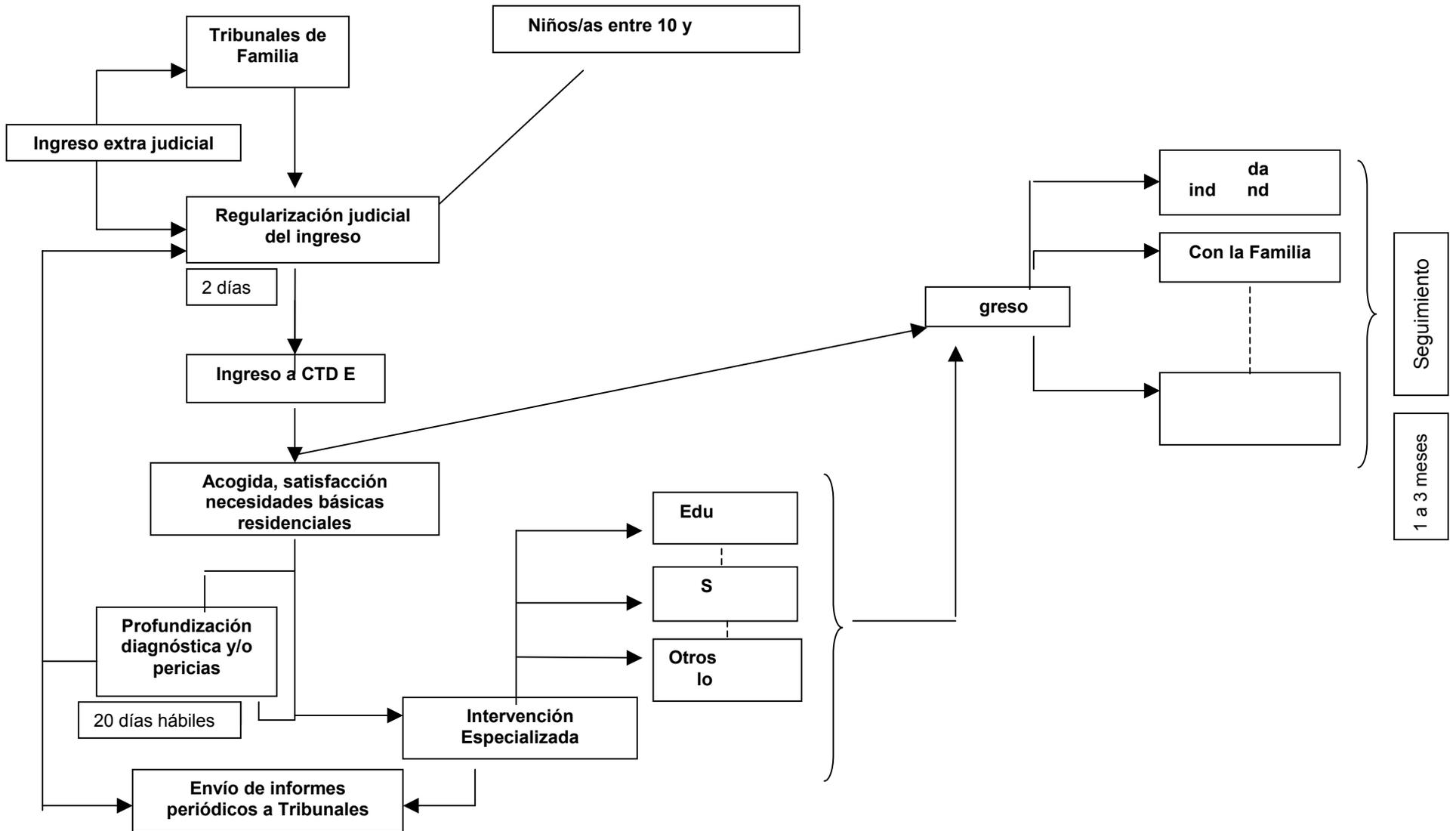
Implica efectuar visitas al domicilio del niño, contactos telefónicos y coordinaciones con los programas de la red con quienes se estableció la continuidad de procesos de intervención. Puede abarcar entre 1 a 3 meses, se efectúa cuando el egreso se produce con la familia y cuando se trata de egreso en vida independiente.

Respecto de la alternativa de que un mismo beneficiario pueda ser ingresado en un centro de la red privada o en un centro del programa de administración directa, SENAME no cuenta con una definición explícita de perfiles distintos de beneficiarios que permitan hacer esta discriminación. Por tanto no existe claridad cuando la atención debe ser brindada por el programa y cuando por las colaboradoras.³⁹

³⁹ La institución señala argumentos referidos a la complejidad de la vulneración de derechos presentada por el beneficiario y el criterio del Juez de Familia. Ambos no se especifican.

Subcomponente 2: Centros de Tránsito y Distribución Especializados (CTDE)

Figura 3. Flujo grama del Subcomponente 2 CTDE



DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES INVOLUCRADAS EN EL PROCESO PRODUCTIVO

Actividad 1. Regularización judicial del ingreso

La descripción de esta actividad es la misma señalada en el componente 1.

Actividad 2. Ingreso a Centro

Consiste en una acogida que efectúa uno de los profesionales del equipo técnico quien actúa como “orientador guía” durante toda su estadía en el centro. Este rito pretende constituirse en una atención personalizada. Por su parte, la información de los derechos y obligaciones del joven al interior del centro, la debe realizar un adulto distinto al que realiza la acogida. De esta forma son dos personas quienes participan de esta actividad.

El Ingreso por cierto, considera la satisfacción de necesidades básicas residenciales mediante alimentación, vestuario, atención en salud, higiene y todo lo referido a cuidados básicos.

Actividad 3. Profundización Diagnóstica y/o pericias

Consiste en especificar la situación de vulneración de derechos que presenta el niño o adolescente. Se establece la causa del ingreso. Para ello se efectúan informes sociales, Informe Psicosocial integrado, informe psicológico, visitas domiciliarias, estudio de las condiciones socioeconómicas y culturales, estudio de las relaciones y vínculos familiares y existencia de una figura adulta responsable y significativa, y propuesta del equipo técnico respecto de un pronóstico de egreso⁴⁰. Todo lo anterior dentro de un plazo de 20 días hábiles en que se debe informar al Tribunal.

Actividad 4. Intervención Especializada

Consiste en la elaboración e intervención de un PII (Plan de Intervención Individual) que contempla a la familia y la red comunitaria del niño. Implica un compromiso de un adulto responsable, el fortalecimiento de roles familiares, inserción escolar, inserción comunitaria y trabajo de red. Esta intervención consiste en el diseño y aplicación de un tratamiento de apoyo social y psicológico traducido en un Plan de Intervención Individual (PII) que puede extenderse por un período de 6 meses.

Actividad 5: Envío de Informes periódicos al Tribunal

Consiste en la emisión de informes escritos que contienen aspectos sociales y psicológicos relativos al proceso que lleva el joven desde que ingresa al centro, de manera que el tribunal considere la evolución al momento de determinar la situación de egreso del joven.

Actividad 6: Educación

La descripción de esta actividad corresponde a lo señalado en la actividad 6 del componente 2.1

Actividad 7: Salud

La descripción de esta actividad corresponde a lo señalado en la actividad 7 del componente 2.1

Actividad 8: Otros actores locales

La descripción de esta actividad corresponde a lo señalado en la actividad 8 del componente 2.1

Actividad 9: Egreso

La descripción de esta actividad corresponde a lo señalado en la actividad 9 del componente 2.1

⁴⁰ Se utiliza el concepto de profundización diagnóstica dado que el sujeto de atención de estos centros ha sido diagnosticado en reiteradas ocasiones, presentando en promedio 5 ingresos a la red SENAME que incluye administración directa y organismos colaboradores. Esa es la razón por la cual se derivan a estos centros. Información proporcionada por SENAME, marzo 2007.

Actividad 10: Seguimiento

Implica efectuar visitas al domicilio del niño, contactos telefónicos y coordinaciones con los programas de la red con quienes se estableció la continuidad de procesos de intervención. Puede abarcar entre 1 a 3 meses. Se efectúa cuando el egreso se produce con la familia y cuando se trata de egreso en vida independiente.

SENAME mantiene abierta la oferta de administración directa para este Subcomponente y se diferencia de la oferta privada en que la atención está orientada a casos de alta complejidad⁴¹ en la vulneración de derechos que exhibe el sujeto de atención.

⁴¹ Por alta complejidad entendemos la presencia de situaciones y/o conductas que se constituyen en evidente riesgo o daño, a nivel individual, familiar y social, entre las que cuentan consumo problemático de drogas, desescolarización o deserción escolar, trastornos emocionales o conductuales, vida de calle, peores formas de trabajo infantil, vinculación a conflictos con la justicia dentro de sus trayectorias de vida o por las que resulten inimputables ante la ley, vida en contextos de violencia y riesgo vital. Todas ellas, situaciones que pudiesen o no darse simultáneamente en la población atendida

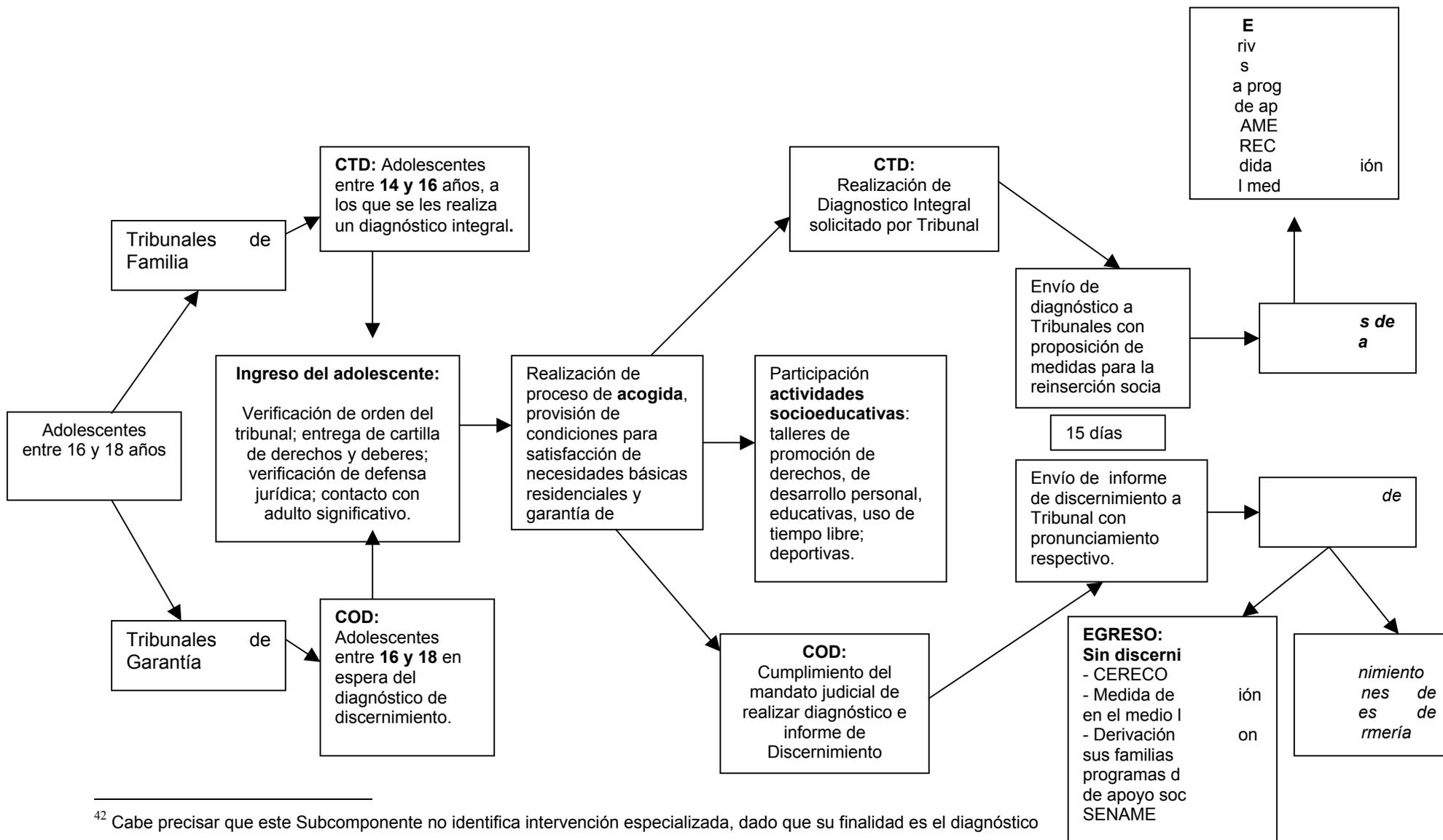
Además se entenderá lo siguiente:

Nivel de Mediana Complejidad: Presencia de situaciones y/o conductas que se constituyen en evidentes señales de alerta, que provocan daño y/o amenazan los derechos de niños/as y adolescentes.

Nivel de Baja Complejidad: Presencia de situaciones y/o conductas que se constituyen en señales de alerta a considerar, pero que no provocan un daño evidente en niños/as y adolescentes en lo que al ejercicio de sus derechos se refiere. (Documento Borrador) en Documento Programático: Especialización de los Centros de Administración Directa del Área de Protección de Derechos, Departamento de Protección de Derechos Área de Gestión Programática, SENAME 2007.

Componente 3: Atención de adolescentes entre 16 y 18 años y excepcionalmente entre 14 y 16 años de edad infractores de ley penal en Centros de Diagnóstico y Rehabilitación Conductual
Subcomponente 3.1. Centros de Observación y Diagnóstico (COD) y Centros de Tránsito y Distribución CTD

Figura 4. Flujo grama del Subcomponente 3.1. ⁴²



⁴² Cabe precisar que este Subcomponente no identifica intervención especializada, dado que su finalidad es el diagnóstico

Actividad 4. Realización de diagnóstico solicitado por el Tribunal⁴³

Consiste en la realización de diagnósticos integrales o de discernimiento. En ambos se realiza un estudio de la situación problema y potenciales recursos existentes por parte del adolescente, su familia o adulto significativo, el entorno comunitario y redes familiares, características sociodemográficas. A nivel psicológico se indaga en el estado de conciencia general al momento de su presunta participación en un ilícito, aspectos de su etapa de desarrollo del pensamiento, habilidades sociales y rasgos de personalidad.

En la realización de diagnósticos integrales o de discernimiento las acciones involucradas son: visitas domiciliarias, entrevistas individuales y colectivas, aplicación de tests psicológicos. En el caso de discernimiento, el peritaje es “un juicio de valor respecto de la situación en que se cometió el delito a través de elementos objetivables dados por la especialidad de la Psicología y del trabajo social” (en Orientaciones técnicas COD, pág. 21).

Actividad 6: Egreso

Para el caso de aquellos jóvenes ingresados a los CTD, el egreso se ejecuta a través de la orden del Tribunal de Familia cuyas vías egreso pueden ser: la derivación con sus familias⁴⁴ y/o a programas de la red de apoyo social, medida de protección en el medio libre o bien la derivación a un CERECO si el Juez así lo estima.

Para el caso de los jóvenes que ingresan a los COD y tratándose de situaciones de evaluación del discernimiento, las órdenes de egreso proceden del Tribunal de Garantía enviándose a un CERECO cuando el joven es declarado sin discernimiento. Cuando el Tribunal concluye que existe discernimiento, procede la derivación a una Sección de Menores de Gendarmería.

El proceso productivo finaliza con el egreso, la intervención de SENAME relativa al tercer componente, termina con el cumplimiento de lo dispuesto por Tribunales en la etapa de egreso, por tanto no contempla seguimiento.

⁴³ Se distinguirán 2 tipos de diagnóstico, dependiendo del requerimiento del Tribunal: Diagnóstico Integral aplicado a mayores de 14 años y menores de 16 años (ingresados al CTD), que en el marco actual no son sometidos al diagnóstico de discernimiento, su objetivo es reunir antecedentes que sirvan de base para la adopción de medidas de protección y derivación. El Diagnóstico de discernimiento por su parte es aplicado a adolescentes mayores de 16 años y menores de 18 años (ingresados al COD). Su objetivo es determinar la imputabilidad o inimputabilidad del o la adolescente al momento de la comisión del delito, con la finalidad de realizar las sugerencias al Tribunal. “Orientaciones técnicas para un modelo de intervención centro de observación y diagnóstico COD”, Sename 2001

⁴⁴ El egreso con las familias implicó previamente la realización de un taller permanente de información a nivel grupal destinado a fortalecer el vínculo y el ejercicio de roles parentales, informar sobre la etapa evolutiva del adolescente, estrategias de resolución de conflictos, entre otros.

Descripción de las actividades involucradas en el proceso productivo

Actividad 1. Ingreso del adolescente.⁴⁵

Consiste en acciones administrativas como la verificación de orden del tribunal, información del reglamento interno y de las sanciones en caso de incumplimiento y mecanismos de apelación y, contacto con adulto significativo

Actividad 2. Realización de proceso de acogida

Implica la provisión de condiciones para satisfacción de necesidades básicas residenciales y garantía de derechos, especialmente el de defensa jurídica⁴⁶.

Actividad 3. Incorporación en actividades escolares y otras

Durante el tiempo de permanencia del joven en el centro se incorpora a actividades escolares, talleres pre-laborales y/o capacitación laboral (ésta última en el caso de mayores de 16 años)

Actividad 4. Talleres con familias

Paralelamente y en forma permanente se efectúan talleres con familias y/o actividades de orientación y apoyo familiar, orientadas a fortalecer vínculos y roles parentales.

Actividad 5. Elaboración del plan de intervención individual(PII)⁴⁷

La realiza el equipo técnico en conjunto con el educador acompañante, para lo cual deben revisar todos los antecedentes del diagnóstico proporcionados por el Tribunal. El plan considera 3 ejes: individual, familiar y comunitario. Esta actividad no debe exceder de 10 días.

Actividad 6. Ejecución de Plan de Intervención Individual

Implica la participación del adolescente en actividades socioeducativas: talleres de promoción de derechos, de responsabilización, de desarrollo personal, educativas, uso de tiempo libre, deportivas, entre otras⁴⁸. Su objetivo es velar por el cumplimiento de los tres ejes: individual, familiar y comunitario. Se diferencia de lo señalado en la Actividad 3, dado que en la Actividad 6 se identifican un conjunto de acciones que deben considerar la pertinencia entre las características y necesidades individuales del joven y las de la oferta institucional (Orientaciones técnicas para un modelo de intervención CERECO, SENAME, 2001)

Actividad 7. Envío de Informe de cumplimiento de PII

Consiste en el envío de Informe al Tribunal respectivo, que contiene información sobre el cumplimiento del PII por el adolescente y las sugerencias del equipo técnico respecto del egreso .

⁴⁵ Los ingresos a este componente provienen de los COD (adolescentes entre 16 y 18 años) o eventualmente de CTD (adolescentes entre 14 y 16 años), centro que funcionan físicamente al interior de los COD y cuya estadística de producción están incluidas en los COD, dado que el servicio es provisto por el mismo equipo profesional.

⁴⁶ La defensa jurídica es una garantía de derechos que se provee a partir de la Reforma Procesal Penal con la Defensoría penal pública, antes de ello correspondía a los organismos colaboradores dedicados expresamente a brindar este servicio.

⁴⁷ El Plan de Intervención Individual - PII, es una herramienta fundamental en cuya elaboración participan las duplas psicosociales, los educadores de trato directo, los adolescentes y sus familias. Este contiene los objetivos específicos, metas, líneas de acción, actividades y duración de la intervención que se llevará a cabo con cada adolescente orientada hacia su responsabilización y reinserción social. En dicho plan quedan establecidos un conjunto de acuerdos entre el centro y el joven que se formalizan a través de un "Contrato de Acuerdo" cuya finalidad es ritualizar los compromisos adquiridos y velar por su cumplimiento.

⁴⁸ La programación de los talleres a ejecutar por los CERECO deberá tener presente los siguientes criterios: Disponibilidad de recursos humanos propios del centro, existencia de infraestructura o equipamiento instalado, coherencia con los objetivos, metas y líneas de acción y disponibilidad presupuestaria. (Orientaciones técnicas para un modelo de intervención CERECO, SENAME, 2001)

Actividad 8. Egreso

El proceso productivo de este componente finaliza con el egreso que constituye para este Subcomponente un hito relevante de cierre de un proceso rehabilitador y socioeducativo. Consiste en la Derivación de los adolescentes con sus familias, a programas de la red u otros fuera de ella⁴⁹, lo que implica la búsqueda de alternativas, coordinación y tramitación de la derivación.

El proceso productivo finaliza con el egreso. Con respecto del tercer componente, la intervención de SENAME termina con el cumplimiento de lo dispuesto por Tribunales referente al egreso, por lo tanto no contempla seguimiento.

Mecanismos de participación de usuarios

El programa considera mecanismos de participación de usuarios a nivel de diseño y ejecución. Estos son:

➤ **Buzones de Sugerencias:**

En todos los Componentes y como parte de las orientaciones técnicas entregadas por el nivel central, existe un buzón de sugerencias que recibe las opiniones de los niños, niñas y/o adolescentes atendidos, como también de sus familias y/o visitas. Estas opiniones se sistematizan y son utilizadas por los supervisores regionales con el siguiente procedimiento:

2. Las aperturas son cuatrimestrales o al menos una vez al año.
3. El buzón se abre ante una Comisión, integrada por usuarios, representantes del centro y el representante de SENAME. Esta comisión tiene el derecho de leer el contenido de los volantes. En caso de pesquisar alguna denuncia ésta es abordada al instante de la apertura del buzón.
4. La Dirección Regional, en un plazo no mayor a cinco días hábiles, tabulará los resultados de los volantes y los enviará al centro.
5. Los resultados deben tratarse en reuniones técnicas de la Dirección Regional, además del contacto con el centro.
6. El centro recibe la sistematización y tiene 10 días para hacerse cargo de las demandas de los usuarios, lo que genera los llamados Compromisos de Gestión. Estos compromisos al igual que los resultados, se publican en un lugar visible y tienen por objetivo el mejoramiento continuo con la participación de los usuarios.
7. La Dirección Regional monitorea el cumplimiento de esos compromisos

➤ **Entrevistas de opinión a los (as) adolescentes:**

Este mecanismo existe exclusivamente en el componente 3: “Atención de adolescentes entre 14 y 18 años infractores de ley penal en centros de Diagnóstico y Rehabilitación Conductual” que recogen la opinión de éstos respecto de la calidad de la atención e intervención que se realiza en cada centro y programa, constituyéndose en una forma de control social⁵⁰. Su ejecución es semestral y los aspectos

⁴⁹ Los Programas de la red SENAME son los señalados en acápite anteriores. Los Programas fuera de ella son aquellos cuya oferta no proviene de financiamiento SENAME y corresponden por lo general a los COSAM (Corporaciones de Salud municipal), Otros programas municipales existentes por oferta territorial, Programas de Educación, Capacitación Sence, entre otros.

⁵⁰ El control social implica para estos efectos, control de la calidad del servicio, dado que se trata de participación de los usuarios en el proceso productivo.

Se trata de control social como una función de inspección y vigilancia de los ciudadanos al ejercicio de la gestión de la administración pública. En ese sentido los principales mecanismos de participación ciudadana son el voto, el plebiscito, consulta popular y cualquier medio de opinión.

La sociedad civil puede estar organizada o no para estos efectos. Especialmente en la sociedad actual, en que la disminución de participación social organizada es reemplazada por personas o ciudadanos que están unidos sólo por presentar una problemática común que les afecta y desaparecen de ejercer control social cuando no presentan el problema. En tanto, se puede definir Sociedad Civil como toda organización de la sociedad distinta al Estado; por lo tanto, como integrantes de la sociedad civil incorpora a las personas -en tanto individuos- a las familias, y a cualquier tipo de organización social, pues todas ellas forman parte y tienen un rol que cumplir en la sociedad. (Ema Budinich, 49; 2001)

que considera son el acceso a la educación y a la salud, capacitación pre-laboral y laboral, acceso a servicios y programas sociales, tratamiento del consumo de drogas, defensa y asesoría jurídica, trato recibido y el trabajo que se desarrolla con las familias o adultos responsables.

Dichos instrumentos⁵¹, desde el año 2003 son aplicados en el 100% de los centros que forman parte del componente CERECO.

Las preguntas orientadas a ahondar en el trato recibido son base de un indicador comprometido en el convenio de desempeño colectivo, sistema de información de gestión y formulario H, abarcando la totalidad de los centros de administración directa y programas a escala nacional. Los resultados de estas opiniones se tabulan e informan en el SIG institucional bajo el indicador de *“Porcentaje de adolescentes con opinión favorable respecto a la calidad del trato”* y en la consideración de sus opiniones en la intervención técnica de los CERECO.

➤ **Reuniones de los directores regionales con representantes de los(as) adolescentes privados de libertad en centros de administración directa:**

Este mecanismo existe exclusivamente en el componente 3 *“Atención de adolescentes entre 14 y 18 años infractores de ley penal en centros de Diagnóstico y Rehabilitación Conductual”*. Recogen la opinión de éstos respecto de la calidad de la intervención con adolescentes infractores de ley tanto en los COD como en los CERECO. Consiste en un diálogo directo respecto de las actividades realizadas en los centros y calidad de vida, condiciones de trato y calidad de la oferta socio educativa interna que reciben los jóvenes. De esta reunión se genera un acta con los principales compromisos de los jóvenes y de la Dirección regional, la que es remitida al Departamento Técnico. Estas reuniones se realizan con frecuencia trimestrales.

Los resultados de estas opiniones se tabulan e informan al Sistema SIG bajo el indicador de Porcentaje de reuniones referidas a la calidad de la intervención efectuada con adolescentes infractores de Ley en COD y Porcentaje de reuniones referidas a la calidad de la intervención efectuada con adolescentes infractores de Ley en CERECO.

Criterios de focalización y mecanismos de selección de beneficiarios

Con respecto de la focalización, ésta no aplica al programa porque, por mandato de la ley, el Programa debe recibir a todos los jóvenes derivados por la judicatura. Por tanto y dada esta característica, no se considera un proceso de selección de la población beneficiaria para cada uno de los componentes, puesto que los sujetos de atención son todos aquellos menores que los Tribunales de Menores⁵², Tribunales de Familia, Tribunales de Garantía y Carabineros deriven indistintamente para su ingreso a alguno de los centros que corresponden a los componentes del Programa, el que a su interior los distribuye según el perfil de beneficiario para efectos de la intervención que recibirán.

Responsabilidades delegadas

El Programa de Administración Directa de SENAME no delega responsabilidades a terceros en la ejecución del programa

⁵¹ Se trata de una metodología cuantitativa que utiliza un instrumento tipo cuestionario semi-estructurado de 28 preguntas cerradas con 11 opciones de respuestas abiertas, es aplicado a una muestra promedio semestral de 1300 jóvenes en el total nacional de 18 centros COD-CERECO.

Los criterios de selección de la muestra son: Permanencia igual o superior a 6 días para los COD y para los CERECO permanencia igual o superior a un mes. Su aplicación es voluntaria, anónima y es suministrado por los supervisores técnicos correspondientes. Su procesamiento es en el sistema computacional SPSS. El análisis de información y elaboración de Informes corresponde al equipo nacional de supervisión DEDEREJ.

⁵² Hasta la fecha de emisión de este Informe, aún se encuentran en vigencia los Tribunales de Menores

Criterios de asignación/distribución de recursos

Los presupuestos entre regiones y entre componentes se otorgan en función de datos estadísticos históricos que involucran costos fijos y variables. Entre éstos se consideran el número de funcionarios, número de plazas a atender, además de variables aportadas por cada centro, tales como estado de la infraestructura, localización geográfica y condiciones del equipamiento.

Adicionalmente, existe un Fondo de Emergencia⁵³ para enfrentar situaciones emergentes que afecten o perturben el normal funcionamiento de los centros, tales como destrucción por motines y otros eventos.

Respecto de los mecanismos de asignación presupuestaria contemplados para el presupuesto 2007, con la finalidad de hacer más participativo y analítico el proceso de asignación se ha dispuesto de una etapa donde se solicitó información respecto a posibles desviaciones anuales no consideradas en la asignación histórica, de tal modo de ser incorporado al presupuesto estableciendo previamente un análisis de lo requerido. SENAME ha definido las desviaciones anuales como aquéllas que presenta cada centro en base a su diagnóstico de infraestructura, equipamiento y desafíos nuevos de gestión que debe enfrentar según la Política Institucional y para enfrentar la Ley de Responsabilidad Penal Adolescente, Tribunales de Familia, y sus respectivos marcos regulatorios y reglamentarios.

SENAME cuenta con presupuestos regionales, los que son asignados para los siguientes subtítulos: (i) subtítulo 21 "Gastos en Personal" referido a viáticos, (ii) subtítulo 22 "Bienes y Servicios de Consumo" en su totalidad (Dirección Regional y Centros lo distribuyen) y (iii) subtítulo 29, "Adquisición de Activos no Financieros" los cuales se entregan a cada Dirección Regional y Centro de Administración Directa vía remesas mensuales.

Respecto de la gestión de los recursos, ésta se efectúa directamente en cada Dirección Regional o centro de Administración Directa, según delegación de facultades, es decir, todo tipo de adquisiciones hasta 1.000 UTM en los subtítulos 22 y 29. Las remuneraciones son canceladas a nivel central, a través de la Unidad de Remuneraciones perteneciente al Departamento de Desarrollo de Personas de la Dirección Nacional.

En cuanto a la administración de los recursos presupuestarios, los correspondientes a las Direcciones Regionales y Centros son administrados en forma centralizada por la Dirección Nacional para los subtítulos 21 (gasto en personal), 29 y 31 (iniciativas de inversión). Por su parte, el subtítulo 22 (bienes y servicios de consumo) es asignado a los niveles regionales quienes gestionan estos recursos en virtud de una delegación de facultades de la Directora Nacional a Directores Regionales y Directores de Centros. El nivel central monitorea el manejo de estos recursos a través del SIGFE y de visitas a terreno para evaluar el uso de recursos.

En materia de gestión financiera, a partir del año 2007 se utiliza un mecanismo de asignación presupuestaria del subtítulo 22 (Bienes y servicios de consumo) a las Direcciones Regionales que considera tres etapas. La primera es la comunicación a los niveles regionales de la asignación del presupuesto inicial, realizada en enero de 2007. La segunda consiste en una reasignación realizada el 30 de marzo en respuesta a requerimientos de los Directores Regionales y Directores de Centros, recursos que son asignados en función de metas y programas específicos acordados entre el nivel central y los niveles regionales. La tercera etapa está prevista para el 30 de junio de 2007 y se relaciona con la implementación de la nueva ley de responsabilidad penal juvenil, en términos de dar respuesta a necesidades de personal e infraestructura, en base a la proyección de gastos julio a

⁵³ Fondo de Emergencia está definido en una glosa presupuestaria.

diciembre 2007. El financiamiento provendrá de una redistribución interna de uso de excedentes de transferencias a las instancias colaboradoras⁵⁴

A partir del presente año 2007 se iniciará un control de gestión financiera que relacione aspectos de gasto y cualitativos, tendiente a conocer criterios y prioridades utilizadas en los sistemas de compra y en el uso de recursos. Ello tiene como objetivo construir estándares de gasto de funcionamiento (mantención, alimentación y otros rubros) en función del modelo de atención definido para la nueva ley de responsabilidad penal juvenil. Estos estándares de gasto deberán considerar las nuevas atenciones que impone el reglamento, tales como clínicas CONACE al interior de los centros, talleres laborales, escuelas con personal MINEDUC, todo lo cual tendrá repercusión en gastos de infraestructura, equipamiento, seguridad, y en general, materiales para su implementación.

No se efectúa transferencia de recursos a beneficiarios intermedios o finales del Programa, así como tampoco delega funciones ni recupera gastos o recibe aporte de terceros.

1.7. Caracterización y cuantificación de población potencial

La **población potencial** está dada por la suma de los casos ingresados⁵⁵ a la red SENAME, sean a centros de administración directa o a los centros dependientes de los organismos colaboradores acreditados.

En la definición de esta población no se incorpora el enfoque de género para ninguno de sus componentes.

Población potencial por componente

a. Componente 1: Atención de niños y niñas menores de 6 años en Centros de Tránsito y Distribución residenciales para Lactantes y Preescolares.

La población potencial para este componente, corresponde al total de lactantes y preescolares vulnerados en sus derechos atendidos en los centros de tránsito y distribución, tanto en las administraciones directas del Servicio como los de las organizaciones colaboradoras acreditadas

En relación a la distribución por sexo el cuadro N° 3 señala el número de casos lactantes y preescolares que han ingresado a la red SENAME entre los años 2003 y 2006.

Cuadro N° 3

Componente 1: Total Población Potencial ingresada a Centros de Tránsito y Distribución de la Red SENAME para lactantes y preescolares, según sexo. 2003 – 2006

Sexo	2003		2004		2005		2006	
	n	%	N	%	n	%	n	%
Hombres	559	54,5	521	53,3	485	55,3	576	54,0
Mujeres	467	45,5	457	46,7	392	44,7	490	46,0
TOTAL	1.026	100,0	978	100,0	877	100,0	1.066	100,0

Para todos los años, es mayor el porcentaje de hombres que de mujeres a nivel nacional, acentuándose esta distancia en el año 2005 que llega a 10,5 puntos.

⁵⁴ Las redistribuciones internas de un subtítulo a otro requieren de visación previa del Ministerio de Justicia y aprobación del Ministerio de Hacienda.

⁵⁵ Por casos se entenderá a todos los ingresos que haya registrado un niño/a u adolescente en el período medido.

En el cuadro N° 4 se señala el número de casos ingresados a la red SENAME entre los años 2003 y 2006 de lactantes y preescolares, según región.

Entre las regiones la evolución de la población potencial es diversa, se destaca la situación de la III que comienza a registrar casos a partir del 2005 así como la XII que lo hace a partir del 2006. Por otra parte, se observa un descenso de casos para los dos últimos años en la VIII región, al contrario de la RM que registra un aumento de un 48,34% en el 2006, respecto del 2005.

En cuanto a la distribución porcentual por región en el cuatrienio, resalta la RM que concentra con 31,44% del total de ingresos para este componente, seguido por la VIII con un 18,17%, ocupando el tercer y cuarto lugar la IX y V respectivamente. El resto de las regiones registra cada una menos del 5% del total. La VII región no registra ingresos y los casos que se presentan se envían a una residencia de protección.

Al tomar como referencia el año 2003, si bien se aprecia un decrecimiento del 5% para el 2004 que aumenta al 17% en el 2005, en el último año la tendencia se revierte, constatándose un crecimiento del 4%.

Cuadro N° 4

Componente 1: Total Población Potencial ingresada a Centros de Tránsito y Distribución de la Red SENAME para lactantes y preescolares, según región. 2003 – 2006

Regiones	2003	2004	2005	2006	Total cuatrienio	%
I REGIÓN	45	45	52	50	192	4,86
II REGIÓN	38	37	52	60	187	4,74
III REGIÓN	-	-	19	45	64	1,62
IV REGIÓN	25	27	27	28	107	2,71
V REGIÓN	133	106	121	140	500	12,67
VI REGIÓN	27	30	41	34	132	3,34
VII REGIÓN	-	-	-	-	0	-
VIII REGIÓN	260	227	115	115	717	18,17
IX REGIÓN	121	159	147	124	551	13,96
X REGIÓN	56	64	24	36	180	4,56
XI REGIÓN	16	10	8	5	39	0,99
XII REGIÓN	-	-	-	27	27	0,68
METROPOLITANA	295	273	271	402	1241	31,44
<i>TOTAL</i>	<i>1.026</i>	<i>978</i>	<i>877</i>	<i>1.066</i>	<i>3947</i>	<i>100</i>
<i>Crecimiento</i>	100%	-5%	-17%	4%		

El grueso de la población potencial se concentra en los casos de niños y niñas menores de 6 años, lo que aparece en el cuadro N° 5. Los adolescentes registrados corresponden a ingresos excepcionales de niños y niñas que por presentar problemáticas de salud han debido ser atendidos en CTD que pese a que no atienden niños/as mayores de 6 años de edad, cuentan con una infraestructura y con un modelo de atención mejor preparado para sujetos que evidencian problemas de salud.

Cuadro N° 5

Componente 1: Total Población Potencial ingresada a Centros de Tránsito y Distribución de la Red SENAME para lactantes y preescolares, según grupo etáreo. 2003 – 2006

Grupo etáreo	2003	2004	2005	2006	% 2006
< 1 año	410	412	370	409	38,37
1 – 3 años	437	420	357	458	42,96
4 – 5 años	135	99	124	163	15,29
6 – 7 años	29	29	22	28	2,63
8 – 9 años	6	6	2	1	0,09
10 – 11 años	2	5	0	0	-
12 – 13 años	1	1	0	1	0,09
14 – 15 años	1	3	0	0	-
16 – 17 años	0	1	2	0	-
18 o más años	1	0	0	0	-
sin dato edad	4	2	0	6	0,56
TOTAL	1.026	978	877	1.066	

En relación a los antecedentes de nivel socio-económico zona de residencia, características culturales u otros atributos de la población potencial, el servicio señala que no cuenta con esa información.

b. Componente 2: Atención para niños, niñas mayores de 6 años y adolescentes menores de 18 años, vulnerados en sus derechos en Centros de Tránsito y Distribución.

La población potencial para este componente, corresponde al total de niños, niñas y/o adolescentes vulnerados en sus derechos atendidos en los centros de tránsito y distribución residenciales y ambulatorios en todas las regiones del país, tanto en las administraciones directas del Servicio como los de las organizaciones colaboradoras acreditadas.

En relación a la distribución por sexo, el cuadro N° 6 señala el número de niños, niñas mayores de 6 años y adolescentes menores de 18 años que han ingresado a la red SENAME entre los años 2003 y 2006.

Cuadro N° 6

Componente 2: Total Población Potencial ingresada a Centros de Tránsito y Distribución niños, niñas mayores de 6 años y adolescentes menores de 18 años vulnerados en sus derechos, según sexo. 2003 – 2006

Sexo	2003		2004		2005		2006	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Hombres	15.881	57,7	15.855	56,6	14.803	53,5	13.270	49,9
Mujeres	11.646	42,3	12.149	43,4	12.888	46,5	13.315	50,1
TOTAL	27.527	100	28.004	100	27.691	100	26.585	100

Del 2003 al 2006 el porcentaje de casos masculinos ingresados a los Centros de atención de este componente disminuye del 57,7% al 49,9% lo que es consistente con el aumento de las mujeres, que va desde un 42,3% hasta alcanzar la mitad de la población potencial en el 2006.

Cuadro N° 7

Componente 2: Total Población Potencial ingresada a Centros de Tránsito y Distribución niños, niñas mayores de 6 años y adolescentes menores de 18 años vulnerados en sus derechos, según región. 2003 – 2006

Regiones	2003	2004	2005	2006	Total cuatrienio	%
I REGIÓN	1.501	1.572	1.572	1.540	6.185	5,63
II REGIÓN	812	699	683	643	2.837	2,58
III REGIÓN	1.101	1.122	1.313	1.408	4.944	4,50
IV REGIÓN	1.197	1.543	1.620	1.653	6.013	5,48
V REGIÓN	4.937	4.907	4.887	4.481	19.212	17,50
VI REGIÓN	923	1.195	1.359	1.658	5.135	4,68
VII REGIÓN	1488	1147	1211	1187	5.033	4,58
VIII REGIÓN	3.882	3.812	3.606	3.050	14.350	13,07
IX REGIÓN	1715	1721	1453	1337	6.226	5,67
X REGIÓN	1.747	1.661	1.562	1.836	6.806	6,20
XI REGIÓN	511	561	649	591	2.312	2,11
XII REGIÓN	309	251	394	337	1.291	1,18
METROPOLITANA	7.404	7.813	7.382	6.864	29.463	26,83
TOTAL	27.527	28.004	27.691	26.585	109.807	100

En cuanto a la distribución porcentual por región en el cuatrienio, la RM alcanza un 26,83% del total de ingresos para este componente, seguido por la V con un 17,5% ocupando el tercer lugar la VIII con un 13,07%. El resto de las regiones registra cada una, menos del 6,2% del total (Cuadro N° 7).

El cuadro N° 8 muestra la distribución de la población potencial por grupo etáreo.

Cuadro N° 8

Componente 2: Total Población Potencial ingresada a Centros de Tránsito y Distribución niños, niñas mayores de 6 años y adolescentes menores de 18 años vulnerados en sus derechos, según grupo etáreo. 2003 – 2006

Grupo etáreo	2003	2004	2005	2006	% 2006
< 1 año	337	320	395	448	1,69
1 – 3 años	1.775	1.835	1.869	2.172	8,17
4 – 5 años	1.765	1.903	2.017	2.327	8,75
6 – 7 años	2.053	2.352	2.362	2.652	9,98
8 – 9 años	2.202	2.416	2.459	2.736	10,29
10 – 11 años	2.843	2.961	3.001	2.861	10,76
12 – 13 años	4.755	4.727	4.751	4.089	15,38
14 – 15 años	6.044	5.919	6.184	5.099	19,18
16 – 17 años	5.084	4.945	4.297	3.704	13,93
18 o más años	394	418	218	227	0,85
sin dato edad	275	208	138	270	1,02
TOTAL	27.527	28.004	27.691	26.585	

Si bien este componente tiene por objetivo dar atención a niños y niñas mayores de 6 años, existe un importante número de ingreso de grupos etáreos menores, esto se muestra con mayor detalle en el cuadro N° 9. Respecto a esto, se registra un 14,1% de niños/as menores de 6 años en el 2003, lo que aumenta a casi un 19% en el 2006. Esto se debe al criterio del Servicio de mantener unidas a las

familias, no separando a grupos de hermanos que entran a los centros con medidas de protección, de diferentes grupos étnicos y sexo, por lo que deben ser aceptados en los CTD de administración directa. Este porcentaje también crece por las adolescentes que ingresan con sus hijos o hijas a los centros.

Cuadro N° 9

Componente 2: Total Población Potencial ingresada a Centros de Tránsito y Distribución niños, niñas mayores de 6 años y adolescentes menores de 18 años vulnerados en sus derechos, según grupo étnico de 5 o menos años . 2003 – 2006

Grupo étnico	2003	2004	2005	2006
< 1 año	337	320	395	448
1 – 3 años	1.775	1.835	1.869	2.172
4 – 5 años	1.765	1.903	2.017	2.327
<i>SubTotal</i>	<i>3.877</i>	<i>4.058</i>	<i>4.281</i>	<i>4.947</i>
Porcentaje del Total	14,1 %	14,5 %	15,5 %	18,6 %

En relación a los antecedentes de nivel socio-económico, zona de residencia, principales actividades económicas, características culturales u otros atributos de la población potencial, el servicio señala que no se cuenta con esa información.

c. Componente 3: Atención de adolescentes entre 14 y 18 años infractores de ley penal en centros de Diagnóstico y Rehabilitación Conductual.

En el caso de los centros de administración directa correspondientes a este componente, es necesario señalar que la población potencial y objetivo corresponden al mismo grupo debido a que los subcomponentes (COD) y (CERECO) reciben a toda la población adolescente infractora de ley que requiere medidas **residenciales**, no existiendo oferta privada que dé cobertura para estos casos. En consecuencia, los beneficiarios efectivos son también el mismo grupo. Por ello, la caracterización de esta población se presenta en el punto 3. de la Evaluación, Eficacia y Calidad, Beneficiarios Efectivos.

1.8 Caracterización y cuantificación de población objetivo

La **población objetivo** está dada por la suma de los casos ingresados⁵⁶ a la red SENAME, sean a centros de administración directa o a los centros dependientes de los organismos colaboradores acreditados. Esta población fue caracterizada en el punto anterior.

1.9 Estructura organizacional y mecanismos de coordinación

La estructura organizacional de SENAME consta de una Dirección Nacional radicada en la Región Metropolitana y trece Direcciones Regionales en cada una de las regiones del país, de las cuales dependen los centros de atención de menores del Programa de Administración Directa (CTD lactantes, CTD, CTD especializados, COD, CERECO).

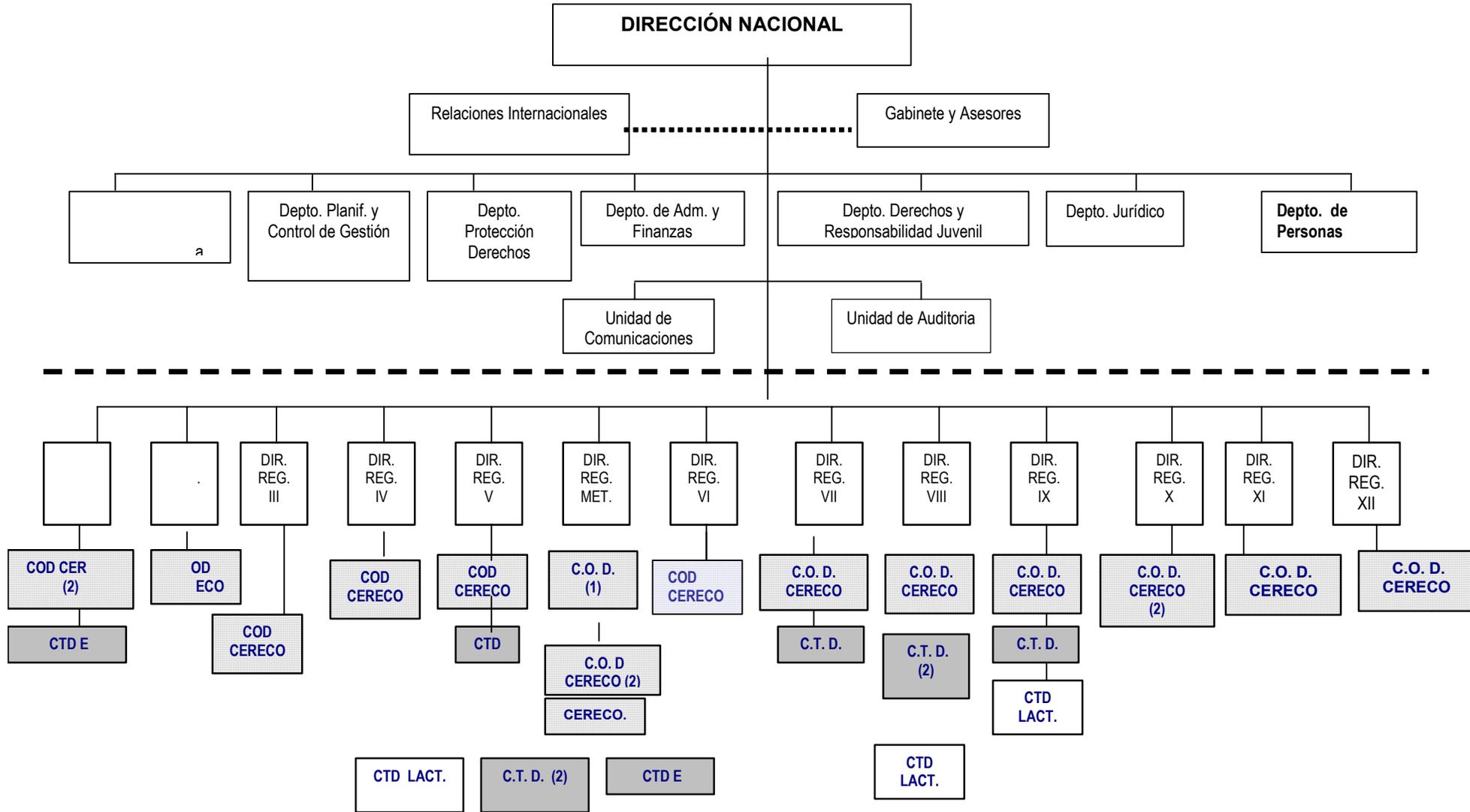
La Dirección Nacional es la instancia encargada de la definición de las políticas institucionales, así como de las funciones de coordinación, asesoría y supervisión de los niveles regionales, para lo cual cuenta con diversos departamentos técnicos, administrativos y de staff. En las Direcciones Regionales recae la responsabilidad de supervisar que las políticas definidas en el nivel central sean aplicadas en terreno, en los centros de atención de menores.

⁵⁶ Por casos se entenderá a todos los ingresos que haya registrado un niño/a u adolescente en el período medido.

El organigrama que se muestra a continuación grafica la estructura organizacional de SENAME⁵⁷.

⁵⁷ El organigrama corresponde a la estructura organizacional vigente en el período en evaluación. Por lo tanto, el CTDE de la I región no debe considerarse como parte de la oferta 2007, además no se encuentran considerados los nuevos centros que se crearán con la puesta en marcha de la Ley N° 20.084 de Responsabilidad.

1. ORGANIGRAMA. Fuente: Sistema Planificación / Control de Gestión. PMG 2006



La coordinación de los 3 componentes radica en el Comité Directivo que encabeza la Directora Nacional y su Gabinete, en el que participan todos los Jefes de Departamentos y acuerdan los lineamientos, las reuniones bilaterales y lo que sea necesario para el trabajo coordinado del Servicio. Este comité no es exclusivo del Programa, sino que responde a diversos temas estratégicos y de la gestión interna del Servicio.

El Programa de Administración Directa de SENAME no tiene una única Unidad Responsable, sino que cada componente del programa tiene su propia unidad responsable, la que reside en tres departamentos técnicos de la Dirección Nacional, como se describe a continuación.

Componente 1 “Atención de niños y niñas menores de 6 años en Centros de Tránsito y Distribución residenciales para Lactantes y Preescolares (CTDL)”.

En la Dirección Nacional, la Unidad Responsable de este componente es el Departamento de Adopción y Primera Infancia. Para el período en evaluación la dependencia del componente 1 corresponde al Departamento de Adopción, sin embargo, a contar del mes de marzo del 2007 será responsabilidad del Departamento de Protección de Derechos.

Sus funciones son la elaboración de lineamientos e instrumentos técnicos, asesoría, control y fiscalización de las unidades regionales y de los proyectos en ejecución, sean éstos de administración directa o de organismos acreditados. Su objetivo es generar conocimientos y diseñar modelos y metodologías de intervención en el ámbito del fortalecimiento de las direcciones regionales, proveedores (instituciones colaboradoras acreditadas) y del trabajo colaborativo con los sectores involucrados. Cuenta con una estructura interna que distingue las áreas de Gestión Programática, Asesoría Regional, Gestión Intersectorial, Primera Infancia y Unidad de apoyo a la planificación control de gestión. Este departamento cuenta con una dotación de 20 personas, compuesta por un jefe, 14 profesionales, 1 técnico y 4 administrativos, de los cuales 3 son de planta, 14 a contrata y 3 honorarios. De éstos, están asignados al Programa de Administración Directa 2 profesionales y un técnico, además del personal de “Proyectos Nacionales” (3 profesionales y un administrativo) cuyas funciones se distribuyen en este programa así como también en el Programa de Instituciones Colaboradoras.

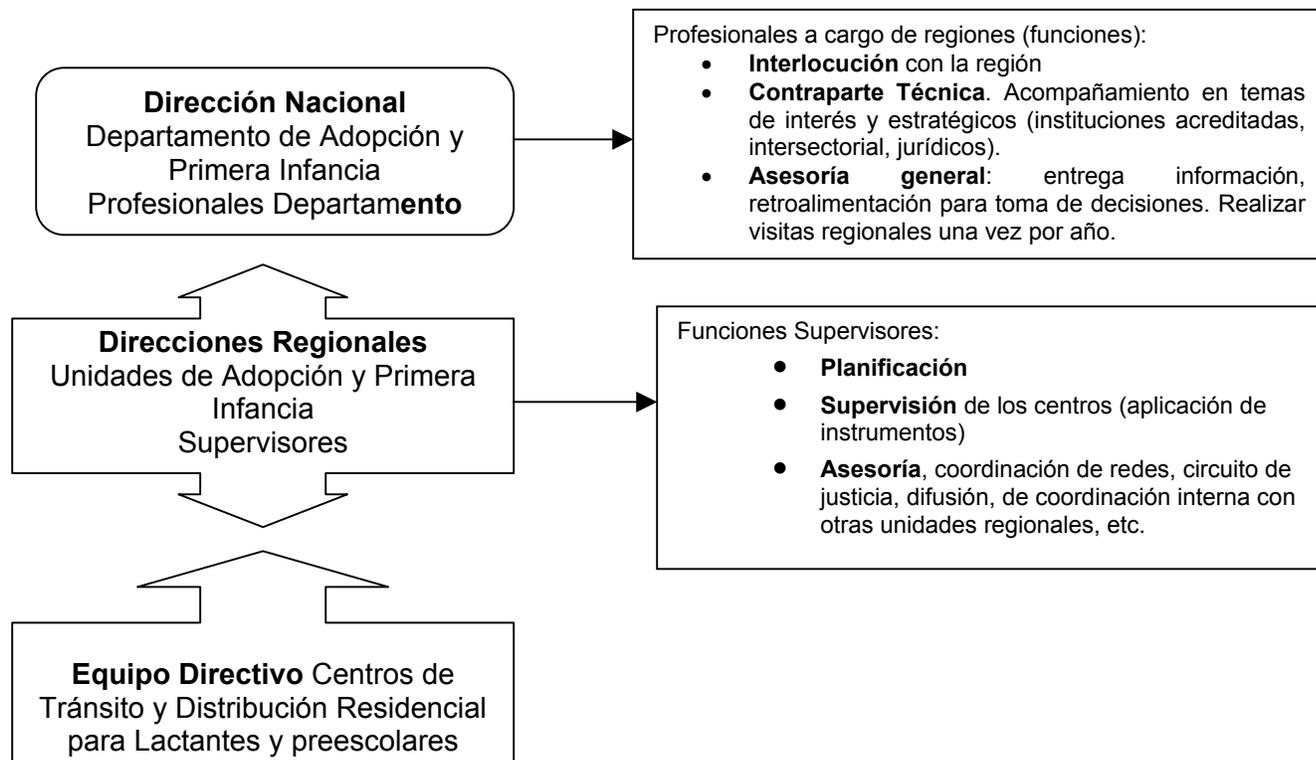
En este departamento existen profesionales a cargo de regiones, los que desempeñan las funciones de interlocución con la región como contraparte técnica y de asesoría. Estas acciones implican una revisión conjunta entre el nivel nacional y regional del cumplimiento de los objetivos establecidos para los centros, además de apoyar y gestionar las solicitudes de las regiones al nivel nacional, relativas a diversas materias de gestión operativa, como suplementos presupuestarios, contratación de personal y refuerzo de personal en casos excepcionales, y coordinación de obras de arquitectura.

Esta unidad técnica responsable se relaciona con las Unidades de Adopción y Primera Infancia de las Direcciones Regionales, instancias que cuentan con una dotación de Supervisores encargados de las funciones de planificación de actividades, supervisión de los centros mediante la aplicación de instrumentos, y acciones de asesoría y coordinación de redes. (Ver Figura 6).

La coordinación técnica entre los centros de Tránsito y Distribución Residencial para Lactantes y Preescolares, las Direcciones Regionales y la Dirección Nacional se efectúa a través de la comunicación directa entre el equipo directivo de los centros, los supervisores de las Unidades de Adopción y Primera Infancia (nivel regional) y el Departamento respectivo.

Para proveer el servicio se dispone de un equipo técnico cuyos estándares, composición y perfil se especifican en las Orientaciones Técnicas del componente y comprende un director, profesionales (psicólogo, asistente social, educador de párvulos, nutricionista, educador de trato directo (ETD), manipulador de alimentos y auxiliares. (Ver detalle en Anexo 4).

Figura 7



Componente 2 “Atención para niños, niñas mayores de 6 años y adolescentes menores de 18 años, vulnerados en sus derechos en Centros de Tránsito y Distribución”.

El Departamento de Protección de Derechos (DEPRODE) es la Unidad Técnica Responsable de este componente en la Dirección Nacional de SENAME. Su objetivo es generar conocimientos y diseñar modelos y metodologías de intervención en el ámbito del fortalecimiento de las direcciones regionales, proveedores (instituciones colaboradoras acreditadas) y del trabajo colaborativo con los sectores involucrados. Cuenta con una estructura interna que distingue las áreas de Gestión Programática, Asesoría Regional, Gestión Intersectorial, Primera Infancia y Unidad de apoyo a la planificación control de gestión.

Este departamento cuenta con profesionales a cargo de regiones para desempeñar las funciones que se señalan en la Figura 8. La dotación total del departamento es de 64 personas compuesta por un jefe, 54 profesionales, 4 técnicos y 5 administrativos, de los cuales 4 son de planta, 49 a contrata y 19 honorarios. De éstos, se asignan al Programa de Administración Directa 15 profesionales y cuatro técnicos, además del personal de “Proyectos Nacionales (28 profesionales y 3 administrativos) que comparten sus funciones entre este programa y el Programa de Instituciones Colaboradoras.

Al igual que en el componente 1, éstos acompañan a los centros, los cuales tienen asignadas las funciones de revisar con los/as supervisores/as regionales las acciones que están desarrollando para procurar que los objetivos de dichos centros se cumplan. Además, deben gestionar y/o apoyar las solicitudes que las regiones efectúen a las distintas instancias del nivel central, tales como suplemento presupuestario, contratación de personal y suplementos o refuerzos en casos de excepción, coordinación de obras de arquitectura, entre otras.

Este departamento se relaciona con las Unidades de Protección de Derechos (UPRODE) de las Direcciones Regionales, las cuales están a cargo de un Coordinador de la Unidad y cuentan con un

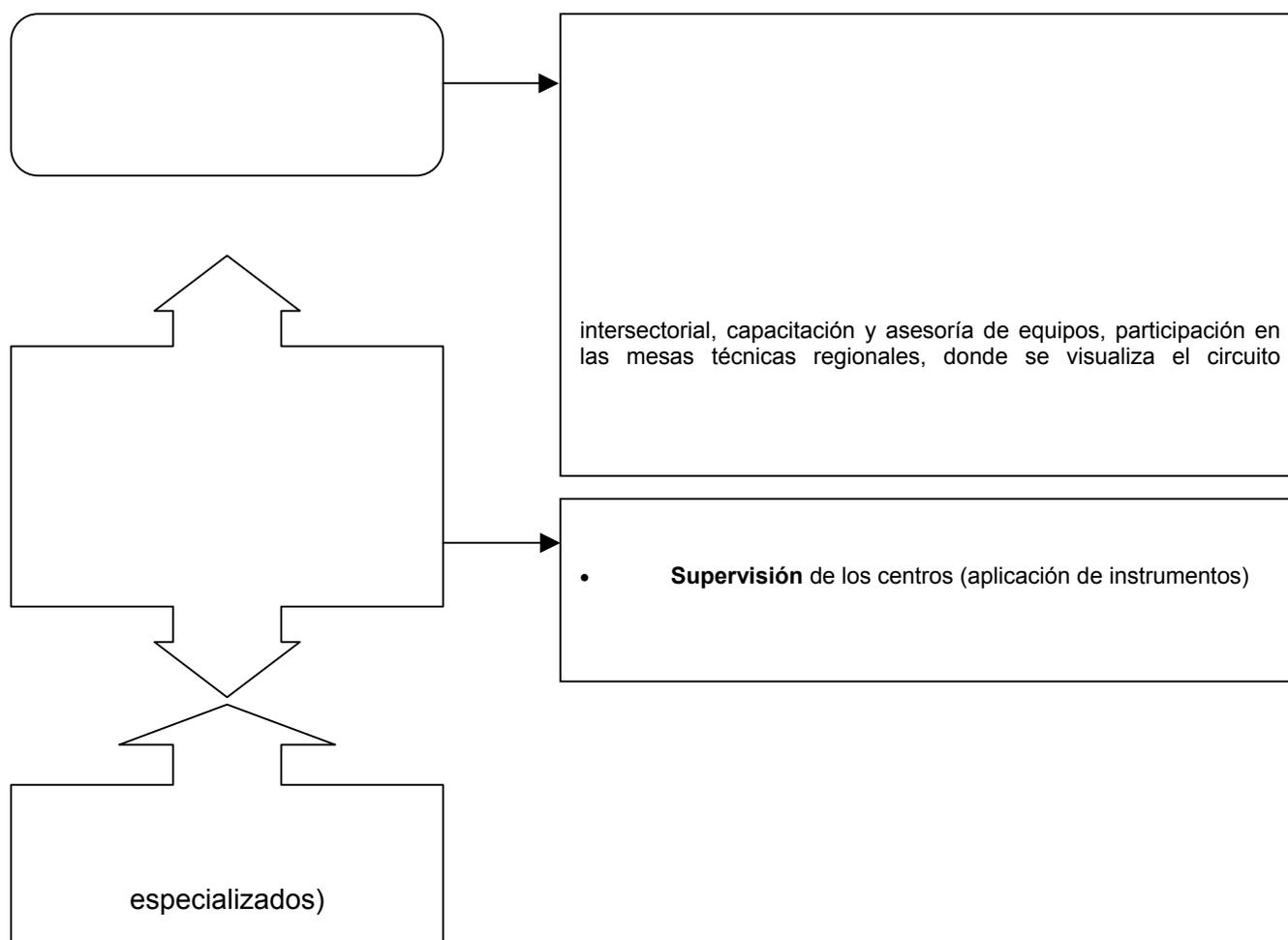
Supervisor Regional del Centro. Las unidades regionales se relacionan con el equipo directivo de los Centros de Tránsito y Distribución (o especializados).

Las comunicaciones entre el nivel central y el regional se realizan vía e-mail o vía memos. Las comunicaciones periódicas están reguladas, pero existen conversaciones y temas cotidianos que no están necesariamente regulados. Lo que está regulado es la contraparte local, regional y nacional a quien cada actor de la red debe dirigirse según el tema a consultar y/o informar.

La coordinación se efectúa mediante reuniones de coordinación, periódicas y esporádicas. La jefatura del Departamento de Protección de Derechos tiene reuniones de coordinación periódicas con los coordinadores de área, los que a su vez se reúnen periódicamente con sus equipos. Además, tanto todo el departamento como cada área realizan dos jornadas de trabajo al año. Las instrucciones u orientaciones se reciben tanto vía memo, como vía mail o verbalmente.

Para proveer el servicio se dispone de un equipo técnico cuya composición y perfil se especifican en las Orientaciones Técnicas del componente y subcomponentes y comprende profesionales, ETD y personal auxiliar. (Ver detalle en Anexo 6). Estos estándares son definidos por el DEPRODE.

Figura 8



Componente 3 del Programa “Atención de adolescentes entre 14 y 18 años infractores de ley penal en centros de Diagnóstico⁵⁸ y Rehabilitación Conductual”.

El Departamento de Derechos y Responsabilidad Juvenil (DEDEREJ) es la Unidad Técnica Responsable de este componente. Su propósito es contribuir a generar una política pública con contenidos de política criminal y política social, orientada a los adolescentes infractores de la ley que promueva la protección efectiva de los derechos de los niños y adolescentes, garantice los derechos de los adolescentes frente al control penal del estado y proteja los derechos de las víctimas.

Para el cumplimiento de sus funciones cuenta con una dotación de 29 personas compuesta por 1 jefe, 22 profesionales, 1 técnico y 5 administrativos, de los cuales 1 es de planta, 22 a contrata y 6 honorarios. Se destinan al Programa de Administración Directa un total de 3 profesionales, 2 administrativos y un técnico, además del personal de Proyectos Nacionales (16 profesionales a contrata) que distribuyen su tiempo entre el Programa de Administración Directa y el Programa de Instituciones Colaboradoras.

El departamento se organiza jerárquicamente dependiendo de la Dirección Nacional, de quien recibe instrucciones verbales y escritas (memorando, instructivos, circulares, y otros) Internamente existen coordinadores de línea quienes reciben directamente las instrucciones de la Jefatura del departamento y las transmiten a los integrantes de líneas o áreas de trabajo. A fin de optimizar el funcionamiento del departamento se realizan reuniones periódicas del equipo coordinador, desde donde surgen acuerdos informados al equipo. Estos acuerdos se traducen en orientaciones hacia las Direcciones Regionales y a los Centros de Administración Directa del componente, las que son monitoreadas por profesionales del departamento, preferentemente a cargo de regiones específicas (regionalistas).

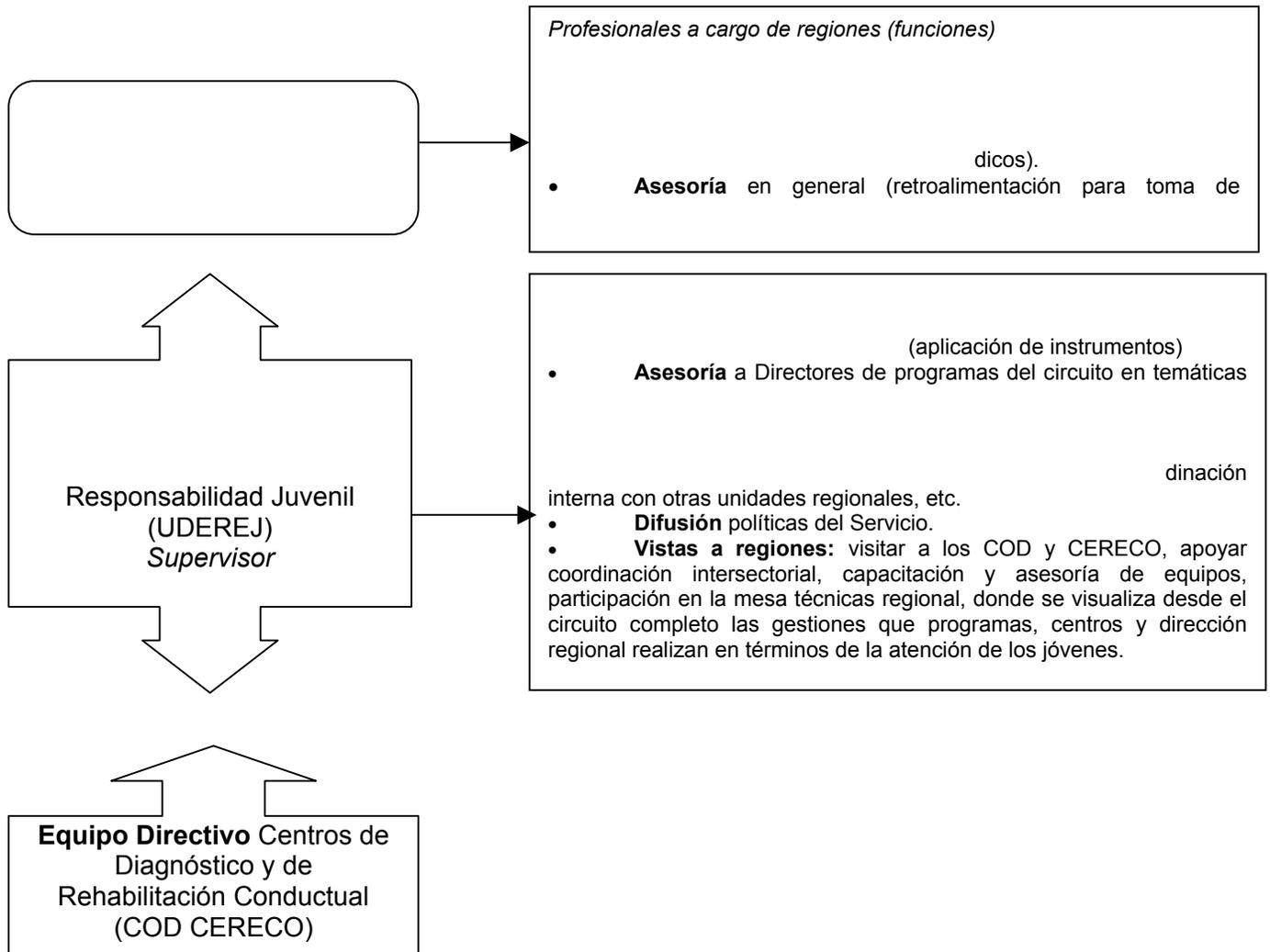
En el nivel regional, se relaciona con las Unidades de Derechos y Responsabilidad Juvenil de las Direcciones Regionales y las funciones son las mismas descritas para los otros dos componentes del programa, como se desprende de la Figura 8.

Durante el período 2003-2006 el Departamento de Derechos y Responsabilidad Juvenil definió estándares para la contratación de nuevo personal de los CERECO, respondiendo a criterios de funcionalidad y tamaño de los centros. No obstante ello, la realidad de los equipos en algunos de éstos dista de lo presentado, por diversas razones, tales como:

- Corresponden a centros que en su origen fueron CTD y se "reconvirtieron" a la oferta de responsabilidad juvenil, respondiendo a los requerimientos de la Ley N° 20.084.
- La complejidad del sujeto de atención y las características de la región ha exigido complementar los equipos, para dar respuesta a sus particularidades.
- La presencia o no de Gendarmería de Chile que apoya la seguridad en los centros que cuentan con este personal.
- El cambio de criterios técnicos - administrativos durante el período adaptándose a lo proyectado en la Ley N° 20.084.

⁵⁸ Los Centros de Diagnóstico para infractores incluyen la figura legal de los Centros de Tránsito y Distribución (CTD) para aquellos adolescentes entre 14 y 15 años ingresados por Tribunales de Menores o Familia para su diagnóstico y COD para adolescentes entre 16 y 17 años ingresados por Tribunales de Menores o de Garantía, para la realización de discernimiento.

Figura 9



1.10 Funciones y actividades de monitoreo y evaluación que realiza la unidad responsable

Al Programa no se aplican mecanismos de monitoreo y evaluación en su conjunto, sino que estas actividades se realizan en forma diferenciada para cada componente, como se describe a continuación.

Componente 1: Atención de niños y niñas menores de 6 años en Centros de Tránsito y Distribución residenciales para Lactantes y Preescolares.

Corresponde al Departamento de Adopción y Primera Infancia implementar un sistema de control, seguimiento y análisis periódico de este componente. Su objetivo es apoyar la toma de decisiones hacia procesos de mejoramiento de calidad de la intervención. Este sistema cuenta con dos instrumentos principales: **“Tableros de Control”** y **“Evaluación del Programa anual de funcionamiento de los centros”**

A) “Tableros de control”. Se utilizan desde el año 2006 y se aplican semestralmente por los supervisores técnicos de las regiones respectivas, quienes envían la información al Departamento de Adopción y Primera Infancia. Este instrumento es utilizado por la administración directa y por los organismos colaboradores del componente 1.

El tablero consta de los siguientes indicadores:

- a.1) Identificación y datos básicos del proyecto /establecimiento
- a.2) Elementos de la intervención
 - Focalización y permanencia
 - Evaluación de la situación individual y socio familiar
 - Plan de intervención
 - Intervención socioeducativa
- a.3) Medición de metas básicas
- a.4) Aplicación del enfoque de género
- a.5) Permanencia y calidad de vida
 - Alimentación
 - Salud.
 - Vestuario y ropa cama
- a.6) Seguridad infraestructura y condiciones ambientales del centro.
- a.7) Protocolo de acuerdos

B) “Evaluación del Programa anual de funcionamiento de los centros”

Mediante este mecanismo de asesoría y control anual, se persigue conocer las auto evaluaciones realizadas por el personal de los centros sobre los objetivos y actividades desarrollados por éstos. Cada centro elabora su programa anual de funcionamiento de acuerdo a un instructivo cuya finalidad es entregar orientaciones para que el supervisor (a) evalúe el informe de avance y/o final. Estos informes de evaluación deben llenarse a los 6 y 12 meses de ejecución del proyecto, es decir, contra entrega del informe de avance y/o informe final, respectivamente.

Los aspectos que contiene el informe de evaluación son: Antecedentes Generales, Descripción de actividades desarrolladas, Resultados alcanzados, equipo de trabajo, Protección de derechos (grado de cumplimiento de los compromisos contraídos), Problemas presentados en la ejecución del proyecto, Costo del proyecto, Resultados y conclusiones⁵⁹.

Componente 2: Atención para niños, niñas mayores de 6 años y adolescentes menores de 18 años, vulnerados en sus derechos en Centros de Tránsito y Distribución.

Para monitorear y evaluar el funcionamiento de los centros de administración directa del área de Protección de Derechos, se utilizan mecanismos desde las Unidades Regionales y desde el Departamento Técnico Nacional (DEPRODE).

A) Desde la Región (UPRODE)

La Unidad de Protección de Derechos supervisa los proyectos de la red Sename (considera a los programas y proyectos administrados por los organismos colaboradores acreditados más los centros de administración directa). Las acciones realizadas por los /as supervisores /as son registradas en una planilla que es enviada mensualmente a la Dirección Nacional. Mecanismo en permanente revisión de su efectividad, tomando en cuenta las diversas acciones que pudiesen ir surgiendo desde las supervisiones.

⁵⁹ En instructivo “Informes de avance /final Proyectos de Protección de Derechos CTD administración directa de SENAME. El logro de los programas se mide en rangos Muy bueno (entre el 80% y el 100%), Bueno (entre 60% y 80%), Regular (entre 40% y 60%), Malo (entre 20% y 40%) y Muy Malo (entre 0% y 20%)”

Indicadores de supervisión vigentes:

a.1) Ámbito de Asesoría Técnica:

- Preparación reunión equipo de proyecto
- Reunión Equipo Técnico
- Reunión Directivos Institución
- Elaboración Informe reunión
- Análisis Casos / Intervención

a.2) Ámbito de Evaluación de la Gestión Operativa:

- Análisis Estadístico de Proceso y Resultado
- Coordinación Supervisor /a Financiero /a
- Revisión y análisis Informe de Avance
- Elaboración Informe de Retroalimentación
- Revisión y Análisis Informe Final
- Elaboración Informe de Continuidad

a.3) Ámbito de Control y Fiscalización

- Entrevista individual a niños/as
- Entrevista grupal a niños/as
- Entrevista a Familia /s
- Entrevista Actores Red Social
- Revisión Carpetas Individuales (PII)
- Revisión Nivel de Vida (9 variables, 1 o más)
- Reuniones con Organizaciones Comunitarias
- Visita / s Domicilia / as
- Elaboración informe visita a terreno
- Entrevista a personal del proyecto

B) Desde el Nivel Nacional (DEPRODE)

Desde el Departamento Técnico de la Dirección Nacional, se realizan 4 tipos de acciones de asesorías a través de profesionales asignados responsables de asesorar a las regiones y a los centros de Administración Directa.

b.1) Proyectos de Funcionamiento

Anualmente cada CTD de Administración Directa realiza su **Proyecto de Funcionamiento** que organiza y planifica las actividades propias del centro. En el mes de enero de cada año se retroalimenta este proyecto de funcionamiento para que el centro efectúe las modificaciones orientadas a su mejoramiento. Al sexto mes el centro realiza un informe de avance de este proyecto y desde la Dirección Nacional nuevamente se hace un informe de retroalimentación de este informe de avance.

Finalmente, a los 12 meses cada centro elabora un informe final de su proyecto de funcionamiento, el que también es retroalimentado desde la Dirección Nacional.⁶⁰

b.2) Instrumentos de Gestión

Mensualmente los centros de Administración Directa informan al Departamento de Planificación y Control de Gestión respecto a los ingresos, egresos, asistencia, días de permanencia, reingresos,

⁶⁰ Existe un Formato tipo para la elaboración de los Proyectos de funcionamiento, especificado en las Orientaciones técnicas específicas. Modalidad Centros para Lactantes o Preescolares, pero aplicable a todos los CTD.

abandonos y diagnósticos realizados a los niños y niñas durante el período, información que alimenta la Base de Datos del SENAME.

El Departamento Técnico de DEPRODE, mensualmente solicita a los centros los siguientes instrumentos de gestión⁶¹:

- **Instrumento de Gestión I: Resumen estadístico mensual** que reporta información sobre la atención residencial y ambulatoria del componente 2, incluye estadística de ingresos, egresos, reingresos, abandonos, promedio permanencia, intervención, promedio de atención diaria y mensual.
- **Instrumento de Gestión II: Diligencias solicitadas /realizadas** en el mes o arrastradas del mes anterior por el Tribunal u otros a los CTD en indicadores social, psicológico, discernimiento, drogas, tratamiento o intervención, (breve o especializada)
- **Instrumento de Gestión III: Permanencia superior a 30 días en proceso de diagnóstico o derivación**, cuya planilla contiene los datos de cada niño /a o adolescente segregada por sexo, edad, siendo los indicadores la fecha de ingreso, fecha inicio diagnóstico o derivación, solicitud de vacante en algún proyecto de la red, causales de permanencia, responsables, etapa de la intervención.
- **Instrumento de Gestión IV: Permanencia superior a 30 días de casos en procesos de intervención**, cuya planilla contiene los datos de cada niño /a o adolescente diferenciada por sexo, edad. Sus indicadores son: fecha de ingreso, fecha inicio intervención breve o especializada, objetivos del PII, acciones centrales, tiempo, responsables, etapa de intervención.
- **Instrumento de Gestión V: Egresos/ Tiempo de Permanencia**, cuya planilla contiene datos del niño /a, lugar de egreso, fecha de ingreso, fecha egreso, total días permanencia, etapa de intervención, causal de egreso.
- **Instrumento de Gestión VI: Reingresos al CTD**, cuya planilla contiene datos del niño /a, edad, Derivación (proyecto, modelo, institución, familia y/o apoyo, fecha derivación, fecha abandono o egreso proyecto derivación, fecha reingreso CTD, acciones realizadas con los proyectos de donde reingresa el niño /a, fecha, acuerdos.
- **Instrumento de Gestión VII: Registro Mensual de educadores, niños /as vigentes y situaciones de conflicto**, cuya planilla contiene el número de educadores, número de licencias médicas, educadores suspendidos de sus funciones, número de ingresos y egresos, total niños vigentes, situaciones de conflicto que contiene 17 sub indicadores, como agresiones, auto agresiones, hallazgo de drogas, abandonos desde el interior, entre otros.

Los profesionales del Departamento Técnico bimensual o trimestralmente, según lo planificado al inicio de cada año, realizan informes de retroalimentación de estos instrumentos de gestión, con el objetivo de supervisar el cumplimiento de las metas y los objetivos de cada centro.

b.3) Visitas a los Centros y a las Direcciones regionales

De acuerdo a la planificación anual, las regiones que cuentan con centros de Administración Directa son visitadas 2 o 3 veces al año por los profesionales asesores del Departamento de Protección de Derechos. El objetivo principal es monitorear en terreno el funcionamiento de los centros y retroalimentar a los equipos. Estas visitas incluyen:

- **Visita diurna** a los centros: consiste en entrevistas y/o reuniones con equipo técnico, equipo directivo, ETD (Educadores de Trato Directo) en forma independiente o en reuniones, dependiendo del objetivo que esté trazado para cada visita regional. Recorrido por las dependencias, entrevistas con los /as niños/as y/o adolescentes. Con el equipo directivo del centro y/o con el Coordinador UPRODE, se plantean acuerdos explícitos de seguimiento a ciertos temas que requerirían un proceso de mejora como por ejemplo actividades, infraestructura, equipamiento, intervenciones, etc.

⁶¹ Todos los instrumentos de Gestión poseen un instructivo de aplicación

- Eventualmente se realizan **visitas nocturnas** no avisadas, para conocer condiciones de seguridad y atención de los jóvenes, se entrevista a los /as niños/as y/o adolescentes y los /as educadores /as para evaluar directamente la calidad del trato y de la atención.

Existe un protocolo de visita a los centros denominada Minuta de visita DEPRODE, documento que contiene: Objetivos de la visita, Tabla de visita, Desarrollo de contenidos de la visita y Acuerdos.

b.4) Asesoría permanente a los Centros y a las Regiones.

Los profesionales a cargo, asesoran a los centros de administración directa de regiones en temas emergentes y en situaciones complejas que se presentan permanentemente como algunas derivaciones de niños, niñas y/o adolescentes a algunos proyectos de la Red Sename, coordinaciones con la Judicatura, proyectos de infraestructura, mejoramiento de las condiciones de habitabilidad de los centros y apoyo en todas las solicitudes que los centros realicen directamente al nivel central.

Componente 3: Atención de adolescentes entre 14 y 18 años infractores de ley penal en centros de Diagnóstico y Rehabilitación Conductual.

El Departamento de Derechos y Responsabilidad Juvenil cuenta con un sistema de control, seguimiento y análisis periódico de los programas administrados directamente por el Servicio que se encuentran bajo la línea de atención de Responsabilidad Juvenil (COD CERECO) a fin de apoyar la toma de decisiones en pro de la calidad de la intervención, las dimensiones de este monitoreo y evaluación⁶²:

- De proceso (estrategias y metodologías)
- De resultados (respecto de metas y actividades)

El sistema de supervisión de centros y programas para adolescentes infractores(as), debe apuntar al derecho a ser tratado con dignidad⁶³.

Los mecanismos son:

A) Tableros de Control de Metas

Es un instrumento cuantitativo dirigido a medir el grado de cumplimiento de los compromisos acordados con los centros en distintos aspectos de la intervención. Se aplica dos veces en el año (alternando con la entrevista a los /las adolescentes). Mide condiciones de infraestructura, seguridad y calidad de vida; metas de gestión; y metas de intervención técnica, asociadas a líneas de acción⁶⁴

⁶² Se eliminó la dimensión “Usuarios” (percepción y opinión respecto de la intervención) por considerarse en el punto 1.6 mecanismos de participación de usuarios.

⁶³ El catálogo de Derechos de adolescentes imputados de infringir la ley penal plantea en su número 6° y 9° “Siempre, y especialmente mientras este privado de su libertad, el adolescente tiene derecho a ser tratado con dignidad. Bajo ninguna circunstancia puede ser torturado o tratado de manera cruel o humillante” y “Ningún adolescente privado de libertad puede ser sometido a castigos corporales, encierro en celda oscura, penas de aislamiento, así como cualquier otra sanción que pueda poner en peligro su salud física o mental, o sea degradante, cruel o humillante”. Corregir tamaño de letra y justificar (formato).

⁶⁴ Teniendo en consideración las particularidades de cada Componente del Programa, las líneas o dimensiones transversales en el trabajo realizado son:

- 1.- Línea de Acción Individual, centrada en la intervención individual, se abordan las conductas infractoras y los elementos cognitivos, emocionales y culturales.
- 2.- Línea de Acción Familiar, se interviene sobre el desarrollo de competencias parentales o de los adultos significativos, que favorezcan el control de la conducta del joven.
- 3.- Línea de Acción de Acceso a Programas y Políticas Públicas, la intervención se orienta a desarrollar gestiones para el acceso de él o la joven y su grupo familiar a las políticas y programas sociales pertinentes. Ello, a fin de favorecer su proceso de reinserción social y el ejercicio de sus derechos.

de cada programa, definiendo el grado en que se alcanza cada uno de los objetivos específicos y/o nivel de logro en los procesos técnicos.

Se aplica a una muestra de la población por centro, abarcando la totalidad de COD y CERECO a nivel nacional. Para la representatividad se procede en base al total de adolescentes vigentes al momento de la aplicación del tablero de control, para los COD su aplicación es para los jóvenes con permanencia igual o superior a 16 días, excluyendo los adolescentes vigentes por diagnóstico ambulatorio. Para los CERECO se aplica a los jóvenes cuya permanencia sea igual o superior a 30 días. Aclarada la muestra, se extraen las carpetas, informes diagnóstico e información que se considere necesaria para responder a los indicadores que mide este instrumento.

El procesamiento estadístico se realiza en el programa Excel y el análisis de información y elaboración de informes corresponde al equipo nacional de supervisión DEDEREJ

B) Visitas de profesionales de la Dirección Nacional a Centros del Departamento de Derechos y Responsabilidad Juvenil

En cada región, un profesional del Departamento de derechos y Responsabilidad Juvenil asesora y apoya a los Centros de Diagnóstico y de Rehabilitación Conductual y realiza visitas de monitoreo dos a tres veces al año. Estas visitas incluyen:

- Visita diurna a los centros: incluye entrevistas con equipo técnico, equipo directivo, ETD en forma independiente o en reuniones, dependiendo del objetivo que esté trazado para cada visita regional. Recorrido por las dependencias, entrevistas con los jóvenes. Con el equipo directivo del centro y/o con el encargado de la UDEREJ, se plantean acuerdos explícitos de seguimiento a ciertos temas, por ejemplo actividades, infraestructura, equipamiento, segregación, etc.
- Eventualmente se realizan **visitas nocturnas** no avisadas, donde se evalúa condiciones de seguridad y atención de los jóvenes, a través de entrevistas.

Existe un protocolo de visita a los centros denominada Minuta de visita DEDEREJ, documento que contiene: Objetivos de la visita, Tabla de visita, Desarrollo de contenidos de la visita y Acuerdos.

C) Aspectos específicos de supervisión técnica

Durante el año los profesionales a cargo de regiones efectúan monitoreo de algunas acciones técnicas claves, como por ejemplo el trabajo de redes, de coordinación con el circuito de justicia, el trabajo con las familias de los/las adolescentes. También se analizan los diagnósticos, discernimientos y planes de intervención individual efectuados por los equipos de los Centros de Diagnóstico y Rehabilitación Conductual.

D) Informes de Uso de los Espacios de Segregación Especial⁶⁵ de centros privativos de libertad de SENAME, dirigidos al control de la adecuación a la reglamentación vigente

El uso de espacios de segregación se informa mensualmente por la dirección de cada centro a las instancias regional y nacional. En el DEDEREJ se elabora trimestralmente un documento que sistematiza las segregaciones ocurridas durante igual periodo con el objeto de adecuar las intervenciones técnicas que tengan relación tanto con la prevención de hechos que lleven a segregación, intervenir en situaciones que así lo ameriten y realizar sugerencias técnicas a los centros.

En el año 2002 se establece a través del memorando 3372 el procedimiento mediante el cual se definen los estándares para realizar los procedimientos de segregación en los COD CERECO. En él

⁶⁵ De acuerdo a Circular N° 3372 (30/08/2002) de la Dirección Nacional, se entenderá por segregación “el conjunto de acciones tendientes a separar al adolescente del grupo de pares o de su ambiente específico, debido a que presentan un estado de descontrol emocional y físico que le impide el adecuado razonamiento o acatamiento de instrucciones. Esta acción implica que el /la adolescente permanezca en una sala o dependencia individual exenta de elementos hasta que se calme, y que sea posible el diálogo, y por tanto, su reintegro al grupo de pares.

se especifica que los centros deben elaborar un manual de procedimientos para abordar situaciones de conflicto al interior de éstos, entre las que se incluyen los procesos de segregación. Estos Manuales son sancionados por la Dirección Nacional autorizándose su uso luego de ello.

La Dirección Nacional recibe mensualmente informes de segregación provenientes de las administraciones directas, realizándose evaluaciones cualitativas y cuantitativas de los procedimientos utilizados.

E) Plan de Trabajo Anual con la Judicatura, Ministerio Público y Defensoría

Este mecanismo es usado por el DEDEREJ desde el año 2003 a la fecha y tiene cobertura en todas las regiones del país. Su propósito es mantener una coordinación permanente con la judicatura en lo referido a la oferta programática de SENAME para los jóvenes infractores de ley. En ese sentido, importa la focalización de los adolescentes derivados a los centros y programas por edad, materia de ingreso y orden del tribunal. Así como otras materias particulares de cada Dirección Regional.

Anualmente se establecen objetivos y actividades a realizar, las que en términos operativos implican reuniones trimestrales de análisis y discusión de temas que requieren coordinación.⁶⁶

F) Plan de Trabajo Coordinación intersectorial y articulación de redes sociales

El Servicio ha planteado, como parte de sus objetivos estratégicos, desarrollar y optimizar la oferta de programas hacia los y las adolescentes que han infringido la ley penal, teniendo como finalidad la responsabilización y la inserción social. Esto último se relaciona directamente con facilitar el acceso a los beneficios de las políticas públicas de los niños, niñas y adolescentes de la red SENAME, mediante la coordinación intersectorial como una de las estrategias.

En este marco, el DEDEREJ⁶⁷, ha establecido para el quehacer de las Direcciones Regionales, centros y programas, tanto de administración directa como de instituciones colaboradoras, el desarrollo de acciones tendientes a potenciar un trabajo intersectorial y de articulación y coordinación de redes sociales.

A nivel de Dirección Regional los propósitos son: instalar un trabajo intersectorial regional con establecimiento de convenios y/o protocolos de acuerdos que permita incorporar a los y las adolescentes inculcados de infringir la ley a las políticas y programas sociales y Contribuir en la articulación y coordinación de la red social de los y las adolescentes inculcados de infringir la ley para facilitar su integración comunitaria.

Para ello los actores claves son: Intendentes, Secretarios /as Regionales Ministeriales, (SEREMI) Secretarios Provinciales de Educación, Directores Regionales de Servicios de Salud, SENCE, FOSIS, IND, CONACE, INJUV y Alcaldes.

A nivel de centros: Contribuir en la articulación y coordinación de la red social de los y las adolescentes para facilitar el proceso de inserción social e Informar, acercar y facilitar a los y las adolescentes los mecanismos de acceso a recursos, servicios y beneficios de la red social del Estado.

Para ello los actores claves son: Municipios y sus distintos departamentos y programas (DIDECO, Organizaciones Comunitarias, SECPLAC, OMIL y vivienda, entre otros). Corporaciones Municipales

⁶⁶ Desde el 2005 el plan de trabajo ha estado circunscrito al nuevo sistema procesal penal en vista de la implementación a partir de junio del 2006 de la Ley de Responsabilidad Penal Adolescente.

⁶⁷ DEDEREJ Elaboró Orientaciones Técnicas para el Trabajo de Redes Sociales, documento que contiene elementos generales que deben adecuarse a las características de cada modelo de atención y características particulares de cada región.

(Educación y Salud). Hospitales y Servicios de Atención Primaria. Escuelas y liceos. Organizaciones sociales: Club de Leones, Instituto de Prevención de la Ceguera, ente otros.

La metodología contempla la implementación de un Programa de Coordinación Intersectorial con los sectores estratégicos, estableciendo instancias y un sistema de seguimiento del trabajo en redes. Elaborar y actualizar un catastro institucional y comunitario funcional a las características de los adolescentes y sus grupos familiares.

1.11 Reformulaciones del Programa

Durante el período de evaluación no se han planteado reformulaciones relevantes al programa. Sin embargo, esta situación cambia en el año 2007.

A partir del mes de junio del presente año, entró en vigencia la **Ley 20.084** que establece un **Sistema de Responsabilidad Penal de Adolescentes por Infracciones a la Ley Penal** (LRPA), cuestión que tiene importantes efectos en el programa, específicamente en el componente 3. Una de sus implicancias más relevantes es la eliminación del trámite de discernimiento y las penas calificadas como delito establecen la internación en Centros Privativos de Libertad (CPL), que se agrupan en:

- Internación en régimen cerrado con programa de reinserción social. Los centros cerrados de cumplimiento de condena albergarán a los adolescentes que hayan sido sancionados con pena de internación en régimen cerrado con programa de reinserción social (Art. 17 y 20 de la Ley de Responsabilidad Penal Adolescente. LRPA).
- Internación en régimen semi-cerrado con programa de reinserción social. La Internación en régimen semi-cerrado con programa de reinserción social, es una sanción privativa de libertad que establece "la residencia obligatoria del adolescente en un centro de privación de libertad, sujeto a un programa de reinserción social a ser desarrollado tanto al interior del recinto como en el medio libre." (Art. 16).

A los Centros de Internación Provisoria (CIP) se enviarán, como medida cautelar mientras se realiza una investigación, aquellos adolescentes de 14 a 18 años acusados de cometer un crimen y a la espera que se resuelva su situación procesal. El recinto y forma de funcionamiento se asemejará al sistema COD, a pesar de que ya no se realizarán trámites de discernimiento.

Al entrar en vigencia este sistema de justicia juvenil, los COD y CERECO serán reconvertidos en Centros de Internación Provisoria (CIP) y Centros de Privación de Libertad (CPL) respectivamente. En cuanto a los centros de internación en régimen semi-cerrado, la institución debe crear nuevos centros para cada una de las regiones del país⁶⁸, debiendo considerar para su funcionamiento el aumento en la dotación de recursos humanos, financieros y físicos.

Por su parte, con respecto a los CPL, si bien el recinto será el mismo que existe en la actualidad (CERECO), tanto el sujeto de atención como el funcionamiento del sistema se modificará completamente. En este sentido, se ingresarán los adolescentes que hayan sido encontrados culpables de algún delito y condenados a cumplir una sanción privativa de libertad. Los adolescentes inimputables irán a los Centros de Diagnóstico Especializados del Programa de Administración Directa. Los tiempos de duración de la condena podrán llegar a ser bastante más largos que el tiempo actual de permanencia de los adolescentes en los CERECO (seis meses aproximadamente), mientras que en el nuevo sistema según el artículo 18 de la Ley N° 20.084, se establece que "... las

⁶⁸ Existen 16 centros semicerrados disponibles para funcionar a contar del 8 de junio del 2007. Información proporcionada por Unidad de infraestructura e inversiones. Departamento de Planificación y control de Gestión. SENAME 2007

penas en régimen cerrado o semicerrado, ambas con programa de reinserción, no podrán exceder 5 años si el infractor tuviere menos de 16 años, o de 10 años si tuviere más de esa edad”.

Durante la permanencia de los adolescentes imputables en los centros antes señalados, la institución dispone de una propuesta preliminar de orientaciones técnicas⁶⁹ específicas para la intervención en cada uno de ellos, siendo un eje transversal la atención socioeducativa orientada a la plena reinserción social como un imperativo de la nueva ley. Así, en cada especificación técnica se identifican los principios rectores que guían la acción, el perfil de beneficiario, la estrategia de atención y los recursos humanos necesarios para su implementación. Todas ellas son orientaciones preliminares que no están sancionadas formalmente por la institución al momento de esta evaluación.

Por otra parte, SENAME ha rediseñado una nueva misión para el período 2006-2010⁷⁰, sus objetivos estratégicos y una intervención diferenciada y especializada para la protección de la infancia y adolescencia, lo que se traduce en reformulaciones para el componente 2 del Programa de Administración Directa.

El componente 2 contempla la especialización de los Centros de Tránsito y Distribución, orientando su acción a un sujeto de atención que presenta alta complejidad⁷¹ y que requieren de un proceso de profundización diagnóstica e intervención integral especializada por disposición de Tribunales de Familia y/o Fiscalías, quienes determinan además la conveniencia del alejamiento, al menos temporal, de su familia de origen y/o la necesidad de un contexto residencial. Toda la acción propuesta para este componente se encuentra especificada en un documento programático⁷² que contiene el marco teórico de la intervención, el perfil de beneficiario, la estrategia de atención y los estándares de recursos humanos y equipamiento en general. No obstante, se trata de orientaciones técnicas preliminares que no están sancionadas formalmente por la institución al momento de esta evaluación.

Respecto al componente 1, si bien la institución ha rediseñado su accionar hacia la infancia y adolescencia para el período 2006-2010, no se dispone de un rediseño a las especificaciones técnicas al momento de esta evaluación.⁷³

Finalmente, a contar del mes de marzo del presente año los centros del programa de administración directa más la oferta de proyectos ejecutados por los organismos colaboradores acreditados para la primera infancia (menores de 6 años) que dependían técnicamente del Departamento de Adopción y Primera Infancia, pasaran a depender del Departamento de Protección de Derechos.

⁶⁹ Orientaciones Técnicas Sanción Privativa de Libertad Internación en Régimen Cerrado con Programa de Reinserción social. Orientaciones Técnicas Centros de Internación Provisoria. Orientaciones Técnicas Sanción Privativa de Libertad Internación en Régimen Semicerrado con Programa de Reinserción Social. Sistema Nacional de Atención Socioeducativo para Adolescentes Infractores de Ley. Período 2006-2010. Todos los documentos señalados son de circulación restringida e interna SENAME (2007).

⁷⁰ La misión definida para el período 2006-2010 es “Liderar, promover y fortalecer un Sistema Nacional de Protección de los derechos de niños, niñas y adolescentes vulnerados y de responsabilización de los infractores de ley, a través de programas integrales de atención que permitan una oportuna restitución y reinserción social, con un enfoque intersectorial, territorial y de calidad”. En Documento “La acción del servicio nacional de menores en el ámbito de protección de derechos de la infancia y adolescencia. Período 2006-2010”.

⁷¹ Por alta complejidad entendemos la presencia de situaciones y/o conductas que se constituyen en evidente riesgo o daño, a nivel individual, familiar y social, entre las que cuentan consumo problemático de drogas, desescolarización o deserción escolar, trastornos emocionales o conductuales, vida de calle, peores formas de trabajo infantil, vinculación a conflictos con la justicia dentro de sus trayectorias de vida o por las que resulten inimputables ante la ley, vida en contextos de violencia y riesgo vital. Todas ellas, situaciones que pudiesen o no darse simultáneamente en la población atendida

⁷² Documento Borrador de circulación restringida: Documento Programático Especialización de los Centros de Administración Directa del Área de Protección de Derechos Departamento de Protección de Derecho Área de Gestión Programática. SENAME 2007.

⁷³ En este sentido, la institución sólo ha argumentado verbalmente al Panel que el componente 1 en lo referido a la administración directa orienta su acción a casos de complejidad de salud fisiopatológica.

1.12 Otros programas relacionados

Dentro de la coordinación con otras instituciones, SENAME se relaciona con el Poder Ejecutivo a través del Ministerio de Justicia, del cual ha recibido recursos financieros en los años de la evaluación para remodelaciones y equipamiento de centros⁷⁴. En este mismo sentido, SENAME se relacionó con Chiledeportes, actual Instituto Nacional del Deporte (IND), institución que hizo aportes financieros para la construcción de gimnasios que fueron obtenidos previa postulación y aprobación de los proyectos

Otros programas relacionados por componente

a. Componente 1. Atención de niños y niñas menores de 6 años en Centros de Tránsito y Distribución residenciales para Lactantes y Preescolares.

Los niños y niñas atendidos en los Centros de Tránsito y Distribución Residenciales para lactantes y preescolares de Administración Directa, tras ser diagnosticados en los CTD, son derivados con sus familias de origen o extendida, (para lo que pueden ser apoyados además por algún proyecto ambulatorio), o a algún programa residencial de la red SENAME. Si son diagnosticados como niños/as susceptibles de ser adoptados, egresan por esa causa.

Estos programas que son administrados por instituciones colaboradoras, son los siguientes:

- Residencias de protección
- Programas de Maltrato y Abuso
- Familias de Acogida

La coordinación permanente con los tribunales es fundamental para la articulación con otras instituciones de la red, ya que en ellos se decide definitivamente el destino de los niños/as.

b. Componente 2. Atención para niños, niñas mayores de 6 años y adolescentes menores de 18 años, vulnerados en sus derechos en Centros de Tránsito y Distribución.

a) Coordinación con Programas de la red SENAME de atención de niños, niñas y/o adolescentes vulnerados en sus derechos.

Los tribunales de Familia deciden el ingreso y el egreso de los niños y niñas de los CTD, así como los diferentes permisos que los/as niños/as pueden requerir durante su permanencia en los centros. Por este motivo, la principal coordinación de éstos es con la judicatura, presentando permanentemente a los/as niños/as a las audiencias de los Tribunales, sus informes diagnósticos, informes de estado de avance, etc.

Los niños, niñas y/o adolescentes atendidos en los CTD (y especializados) de Administración Directa son derivados a los programas del área de Atención de Protección de Derechos de SENAME.

Éstos, tras ser diagnosticados en los CTD, son derivados con sus familias de origen o extendida, (para lo que pueden ser apoyados además por algún proyecto ambulatorio), o a algún programa residencial de la red SENAME.

Estos programas que son administrados por instituciones colaboradoras, son los siguientes:

- Residencias para mayores
- Programas de atención para niños y niñas inimputables
- Programas de Explotación Sexual Comercial Infantil (ESCI)
- Programas de Maltrato y Abuso

⁷⁴ Los recursos destinados a inversión de obras de infraestructura como por ejemplo construcción de nuevos centros, son fondos de la Subsecretaría de Justicia que no forman parte del presupuesto del Servicio..

- Proyectos de Intervención para adolescentes consumidores abusivos de drogas.
- Familias de Acogida
- Centros Infanto Juveniles (CIJ)
- Oficinas de Protección Derechos (OPD)
- Proyectos de Intervención Jurídica
- Proyectos de Trabajo Infantil
- Entre otros

Estos programas se encuentran en todas las regiones de Chile. Para la coordinación entre los programas de las organizaciones colaboradoras acreditadas de SENAME y los programas de administración directa, la UPRODE regional es quien se encarga de los nexos, a través de mesas técnicas regionales que facilitan los circuitos de atención.

b) Coordinación con otras instituciones

Para la coordinación con otras instituciones, cada año se priorizan sectores que resultan estratégicos para la adecuada atención de niños, niñas y/o adolescentes por lo que establecen acciones de coordinación de redes y con actores del circuito de justicia, a nivel de centros, Dirección Regional y Dirección Nacional.

Estas acciones incluyen actividades de vinculación con instituciones que complementen la intervención con los/las niños, niñas y/o adolescentes y/o faciliten el acceso de éstos/as a los programas respectivos. Los avances o logros de estas acciones se visualizan a través de las visitas a los centros y de informes trimestrales que las regiones envían a la Dirección Nacional.

Las redes de educación, salud, drogas, capacitación e inserción laboral, actividades recreativas, entre otras, son las principales instituciones con las que se requieren coordinación permanente.

c. Componente 3. Atención de adolescentes entre 14 y 18 años infractores de ley penal en centros de Diagnóstico y Rehabilitación Conductual.

a) Coordinación con otros programas del circuito de atención para adolescentes infractores de ley.

Los centros y otros programas que atienden adolescentes infractores de ley, subvencionados por SENAME, conforman lo que se ha denominado el circuito de atención para infractores, incluye⁷⁵:

- Centros de Diagnóstico y Rehabilitación Conductual
- Programas de Intervención Ambulatoria
- Programas de Reparación a la víctima y Servicios en beneficio de la Comunidad.
- Proyecto de Apoyo a la Reinserción social de adolescentes en Secciones de menores de Gendarmería de Chile.
- Proyectos de defensa Jurídica
- Proyectos de Intervención para adolescentes consumidores abusivos de drogas.

Los tres primeros se encuentran en todos las regiones de Chile⁷⁶, los últimos en algunas regiones de acuerdo a criterios técnicos establecidos por el Servicio. Para su coordinación se ha instalado un dispositivo de funcionamiento regular denominado Mesa Técnica Regional, que tiene por objetivo establecer coordinaciones conjuntas que apunten al mejor funcionamiento del circuito.

Dicha instancia es convocada por la UDEREJ, con frecuencia periódica (mensual a trimestral), definida por ellos atendiendo al número de programas, dispersión territorial, complejidad de funcionamiento, etc.

⁷⁵ Este circuito se ha ido adecuando a la puesta en marcha de la Reforma Procesal Penal, Tribunales de Familia y a las proyecciones de acuerdo a los requerimientos de la Ley de responsabilidad Juvenil cuya puesta en marcha es en Junio del 2007; esto ha implicado la reconversión técnica de algunos de ellos y el cierre de otros de manera progresiva.

⁷⁶ XII región, Centro de Diagnóstico recién en funcionamiento parcial a partir de fines del año 2006.

Consiste en la realización de reuniones con participación al menos de los directores/as o coordinadores/s de los centros y programas, durante las cuales se comparte información nacional o regional, se analizan documentos técnicos, se acuerdan estrategias de trabajo conjunto de redes, acciones con el circuito de justicia, etc.

Esta instancia tiene un referente nacional denominado Mesa Técnica Nacional, a la cual asiste, al menos un representante de las instituciones acreditadas de cada mesa regional, coordinador UDEREJ de la Región Metropolitana y eventualmente de la regiones V y VIII que cuentan con los circuitos más amplios, y profesionales del DEDEREJ.

b) Coordinación con otras instituciones

Considerando que el acceso a programas sociales y políticas públicas debe ser considerada como derechos cuya garantía debe resguardarse durante la ejecución de las medidas penales, para la vinculación con otras instituciones, cada año se confecciona un plan de gestión intersectorial y redes y otro plan de coordinación con actores del circuito de justicia; lo anterior a nivel de Centros, Dirección Regional y Dirección Nacional.

Estos planes incluyen actividades con cronograma para su cumplimiento y un sistema de registro de información. La información es remitida trimestralmente desde las Direcciones regionales al Departamento Técnico, en una Matriz de Registro Intersectorial.

Los criterios generales para la elección de actividades a incorporar en los planes son:

- Las actividades propuestas deben estar articuladas entre los centros y programas del circuito de adolescentes infractores de ley penal y la Dirección regional.
- Las actividades se deben establecer en coherencia con los objetivos y metas del plan nacional.
- Las actividades realizadas constituyen un soporte para las acciones a desarrollar por los centros.
- Deben incluirse en el plan sólo las actividades consideradas como estratégicas.
- Se deben contemplar instancias formales de reuniones con los sectores y circuito de justicia (con apoyo de la Dirección Regional) y con las instituciones de la red para la derivación de adolescentes.

Con ello se espera dar respuesta a las múltiples necesidades de los adolescentes ingresados a los centros, tanto durante su permanencia en ellos como al egreso.

1.13 Antecedentes Presupuestarios

El presupuesto total del programa para los años de la evaluación se presentan en el cuadro N° 10. Como se puede apreciar, en el año 2007 éste alcanza una cifra superior a los veintiséis mil trescientos setenta millones de pesos. La variación observada en el período muestra un crecimiento del 52% entre 2003 y 2007, donde los principales aumentos se presentan en los años 2005 y 2007 con un 19,1% y 19,4% respectivamente.

Cuadro N° 10
Presupuesto Total del Programa 2003-2007 (miles de \$ año 2007)

Año	Presupuesto Total del Programa	% Crecimiento anual en base a 2003
-----	--------------------------------	---------------------------------------

2003	17.353.507	0,0
2004	17.755.014	2,3
2005	21.148.018	19,1
2006	22.080.771	4,4
2007	26.374.806	19,4
Total período		52,0

Fuente: SENAME.

El presupuesto del programa representa cerca del 25% del presupuesto total de SENAME (cuadro 11), con importancia creciente en los años de la evaluación, en particular en el año 2007 donde crece en más de dos puntos porcentuales con respecto del año anterior, crecimiento que se explica por los recursos destinados a hacer frente a las necesidades que implica la puesta en marcha de la nueva ley de responsabilidad penal juvenil.

Cuadro N° 11
Presupuesto de SENAME y Presupuesto del Programa

Año	Presupuesto Inicial de la Institución responsable	Presupuesto Inicial del Programa	%
2003	69.051.302	17.353.507	25,1%
2004	71.516.957	17.755.014	24,8%
2005	75.793.750	21.148.018	27,9%
2006	84.202.847	22.080.771	26,2%
2007	92.166.462	26.374.806	28,6%

II. TEMAS DE EVALUACIÓN

1. DISEÑO DEL PROGRAMA

Análisis y Evaluación de aspectos relacionados con el Diseño del Programa

1.1. Diagnóstico de la situación inicial

El problema / necesidad está bien identificado, dado que existe una estimación cuantitativa de la población potencial y objetivo que exhibe el problema / necesidad.

La población objetivo ha sido bien definida en función de la necesidad que dio origen al programa, por cuanto se estimó construyendo un perfil de beneficiario definido para cada uno de los componentes que aborda el problema /necesidad.

Sin embargo, en la práctica, se evidencian beneficiarios cuyos tramos de edad escapan a aquellos tramos definidos en las Orientaciones Técnicas de la población objetivo que atiende cada uno de los componentes, como se señala en el cuadro N° 12. El componente 2 concentra la mayor cantidad de niños fuera del tramo de edad, que en el año 2006 alcanza a 5,4%. También se debe destacar el hecho de existe población objetivo en los componentes 2 y 3 sin dato de edad, lo que se origina en mal registro de este dato. Aún cuando la institución ha explicado esta situación con razones que son atendibles, entre las cuales se cuentan la necesidad de no separar a grupos de hermanos de distintas edades, la atención de casos con problemas fisiopatológicos en el componente 1 y situaciones de alta complejidad en la vulneración de derechos en el componente 2, estas excepciones no están consideradas en las Orientaciones Técnicas⁷⁷. Además de lo anterior, las Orientaciones Técnicas de los componentes 1 y 2 no contienen especificaciones claras de las diferencias en el perfil de beneficiario atendido en los centros de administración directa respecto de los atendidos en las instituciones colaboradoras y que permitan en consecuencia hacer la distinción, lo que podría propiciar decisiones subjetivas respecto de los ingresos a estos componentes, o al menos, no estandarizadas.

Cuadro N° 12
Población que no cumple tramo de edad y sin dato de edad por componente en el periodo

		2003		2004		2005		2006	
		n°	%	n°	%	n°	%	n°	%
Componente 1	Fuera del tramo	10	1,5	16	2,9	4	1,3	1	0,3
	Sin dato	3	0,5	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Componente 2	Fuera del tramo	368	4,2	421	4,9	472	5,8	323	5,4
	Sin dato	44	0,5	4	0,1	3	0,0	8	0,1
Componente 3	Fuera del tramo	176	1,4	86	0,7	49	0,4	31	0,3
	Sin dato	59	0,5	27	0,2	23	0,2	34	0,3

Fuente: Base de datos SENAME

⁷⁷ Esta observación es especialmente importante para los componentes 1 y 2. En el caso del componente 1, esta ocurrencia y lo señalado por la institución respecto a la atención de ingresos de mayor complejidad, no está contemplada en la definición del perfil de beneficiario y tampoco en un ítem dentro del indicador de Eficiencia /Producto "costo por niño atendido". En el componente 2, se alude a "casos que exhiben complejidades" por las cuales no son atendidos en la oferta privada, estas especificaciones conceptuales al igual que en el componente 1, no están contempladas en los criterios técnicos.

Respecto del enfoque de género, se evalúa que sí corresponde su incorporación en los componentes del Programa. Está incorporado a nivel de declaración de principios, contenida en las Orientaciones Técnicas de cada uno de los componentes. Se trata de una inclusión reciente que está comprometida en el PMG institucional a partir del 2006. Sin embargo, este enfoque aún no está incorporado en el modelo de atención de los componentes para el cumplimiento de sus objetivos, como es la diferenciación por género en los diagnósticos y planes de intervención.

1.2. Criterios de Focalización y Selección de Beneficiarios

No son aplicables al programa los criterios de focalización ni los procesos de selección de beneficiarios de acuerdo a lo señalado en el punto 1.6 del Diseño del Programa.

1.3. Lógica Vertical de la Matriz de Marco Lógico

El programa cuenta con un diseño de tres componentes. Cada uno de los componentes responde a un problema social que le dio origen. Los componentes 1 y 2 responden a la protección de la vulneración de derechos y el componente 3 responde a los infractores de ley. En consecuencia cada uno de ellos tiene su propia población objetivo, estrategia de intervención y orientaciones técnicas para la provisión del servicio que proporciona. En esta perspectiva, se evalúa que el diseño de los componentes es apropiado para abordar las causas de la necesidad que dieron origen al programa.

Respecto a las actividades diseñadas para producir los componentes, éstas son las suficientes y necesarias en el componente 1 y 2. Sin embargo, son necesarias pero no suficientes en el componente 3, puesto que el proceso de producción del componente finaliza con la etapa de egreso, y no considera actividades de seguimiento destinadas a evaluar la efectividad de la intervención, en términos de comprobar si efectivamente se logra el propósito del Programa, cual es la reinserción social⁷⁸ y/o familiar de su población objetivo.

En el análisis de los componentes o actividades posibles de externalizar, se evalúa que los componentes 1 y 2 pueden ser provistos por el sector privado en el marco de la administración de las instituciones colaboradoras, pues son servicios que actualmente están siendo brindados por ese sector. En relación al componente 3, por su naturaleza corresponde a la administración del sector público, en tanto es sólo el Estado quien priva de libertad.

El enfoque de género es incorporado en la definición del propósito, en términos del uso de un lenguaje de género inclusivo. Se evalúa negativamente que no exista enfoque de género en los procesos de producción de los componentes, tal como fuera señalado en páginas precedentes.

Se evalúan válidos los supuestos identificados por el programa en la Matriz de Marco Lógico, por cuanto se trata de condiciones y decisiones relacionadas con factores institucionales y sociales necesarias y suficientes para los componentes y el logro del propósito.

⁷⁸ Al respecto, es importante señalar que en la literatura especializada (Petrus Antonio, 1997), la reinserción social es de difícil precisión porque su conceptualización tiende a variar según ideología, filosofía y visión antropológica, desde la cual se aborda su conocimiento científico. La discusión teórica actual promueve una intervención socio-comunitaria, integral y multidisciplinaria, en que el trabajo en redes sociales e intersectorial es fundamental. Uno de los enfoques actuales es el de la "Resiliencia", entendido como la capacidad de las personas de sobreponerse satisfactoriamente a la adversidad fomentando los factores protectores personales y de ambiente (Kotliarenco A. y otros, "Estado del arte en resiliencia", BID, OMS, CEANIM, Chile, 1996).

Por su parte el IIN (Instituto Interamericano del Niño, 2002) sostiene la multidimensionalidad biopsicosocial de la vulneración de derechos, lo que obliga a la multidisciplinaria e integración de estrategias de intervención y prevención. En este planteamiento coinciden expertos y gestores políticos.

Se evalúa que el diseño de los componentes es suficiente para el cumplimiento del propósito del programa, con excepción del componente 3, debido a la ausencia de actividades de seguimiento en este componente.

1.4. Lógica Horizontal de la Matriz de Marco Lógico

A nivel de propósito, se evalúa que el indicador identificado para medir Economía es adecuado. No obstante, los indicadores identificados para medir eficacia y calidad presentan imprecisiones que se señalan a continuación.

El indicador de Eficacia plantea en el enunciado el “no reingreso” a la red SENAME en relación al total de egresos de los centros de administración directa, sin especificar en su forma de cálculo ni el período de tiempo estimado para el no reingreso, lo cual no permite evaluar con precisión el propósito. Se propone el siguiente indicador que forma parte de la MML propuesta por el Panel en Anexo 2 (a) de este informe:

Indicador de Propósito: *Porcentaje de niños(as) y adolescentes que no reingresan a la red SENAME dentro de los 6⁷⁹ meses siguientes a su egreso en relación al total de egresos de los Centros de Administración Directa.*

El indicador de Calidad se incorporó como un ideal de matriz, dado que en la actualidad sólo está cuantificado en el componente 3. Por otra parte, no corresponde su aplicación para el componente 1 por el grupo etéreo al que está dirigido, dado que se trata de una metodología de entrevistas de opinión a los beneficiarios. Al respecto se evalúa necesario incluir indicadores en éste ámbito los que se señalan en la evaluación por componentes.

Evaluación de Indicadores por Componentes en relación a la calidad y pertinencia:

A nivel de componentes se evalúa que en el enunciado del componente 1 y Subcomponente 3.2 existe una comprensión equivocada de la dimensión calidad (alude a diagnósticos de calidad y no a la definición que contempla la MML). En consecuencia, la dimensión calidad no se encuentra correctamente incluida en los componentes y por tanto su medición no permite evaluar el propósito.

Al respecto se proponen los siguientes indicadores para la dimensión Calidad y que forman parte de la MML propuesta por el Panel en Anexo 2 (a) de este informe:

Indicador de Calidad en Componente 1(CTDL): *Porcentaje de opiniones favorables respecto del trato recibido y consideración de sus opiniones en los planes de intervención por parte de familias adoptivas y/o figuras parentales o adultos significativos.*

Indicador de Calidad en Componente 2:

(CTD): *Porcentaje de niños (as) y adolescentes con opinión favorable respecto de la calidad de la atención y a la consideración de sus opiniones en la intervención técnica de los CTD en relación al total de niños (as) adolescentes que responden las encuestas.*

(CTDE): *Porcentaje de niños (as) y adolescentes con opinión favorable respecto de la calidad de la atención y a la consideración de sus opiniones en la intervención técnica de los CTDE en relación al total de niños (as) adolescentes que responden las encuestas*

⁷⁹ Al respecto la institución ha señalado un período de 6 meses, el que tiene el carácter de acuerdo técnico que no se encuentra formalizado en la Matriz de Marco Lógico actual, así como tampoco en las Orientaciones Técnicas de los componentes, sino que se trata de un argumento proporcionado por SENAME en las reuniones sostenidas con el Panel (Abril 2007).

En todos los componentes el indicador definido como: “*El porcentaje de niños/as y/o adolescentes vigentes en relación a las plazas disponibles*”, corresponde a indicador de Eficiencia /producto y no a indicador Eficacia / resultado. Estos nuevos indicadores se encuentran incorporados a la MML propuesta por el Panel.

Se evalúa impreciso el indicador Eficacia /Resultado del componente 1, dado que no diferencia tipo de egreso favorable, de manera de cuantificar el comportamiento de distribución de las alternativas de egreso.

Se propone para ello 3 nuevos indicadores:

Porcentaje de niños/as que egresan con familias adoptivas de los CTDL de administración directa en relación al total de egresados de los CTDL de administración directa.

Porcentaje de niños(as) que egresan con reinserción familiar de los CTDL de administración directa en relación al total de egresados de los CTDL de administración directa.

Porcentaje de niños(as) que egresan por derivación a establecimientos de Protección de la Red SENAME desde los CTDL de administración directa en relación al total de egresados de los CTDL de administración directa.

Se evalúa necesario incluir en componente 2: CTD y CTDE un indicador de Eficacia / Resultado referido al reingreso, para lo cual se propone:

Porcentaje de niños, niñas y adolescentes que reingresan a CTD residencial dentro de los 6 meses siguientes a su egreso en relación al total de los egresados de los Centros de Administración Directa.

Porcentaje de niños (as) y adolescentes que reingresan a los centros de tránsito y distribución especializados dentro de los 6 meses siguientes a su egreso, en relación al total de egresados de estos centros.

En todos los componentes no se han definido indicadores para medir la incorporación del enfoque de género, para lo cual se proponen:

Componente 1: *Porcentaje de niños y niñas que acceden a diagnósticos y planes de intervención diferenciados por género en relación al total de niños y niñas ingresados a los CTDL de administración directa*

Componente 2:

Porcentaje de niños, niñas y adolescentes que acceden a diagnósticos y planes de intervención diferenciados por género en relación al total de niños, niñas y adolescentes ingresados a los CTD de administración directa

Porcentaje de niños, niñas y adolescentes que acceden a diagnósticos y planes de intervención diferenciados por género en relación al total de niños, niñas y adolescentes ingresados a los CTDE de administración directa

Componente 3:

Porcentaje de adolescentes que acceden a diagnósticos y planes de intervención diferenciados por género en relación al total de adolescentes ingresados a los CTD y COD de administración directa.

Porcentaje de adolescentes que acceden a diagnósticos y planes de intervención diferenciados por género en relación al total de adolescentes ingresados a los CERECO de administración directa

Los indicadores de la Matriz de evaluación son todos potencialmente cuantificables. Se dispone de la cuantificación de aquellos indicadores que se utilizan en las metas programáticas comprometidas por SENAME en el SIG institucional, lo cual equivale a un 36.7% del total de los indicadores de la Matriz. El resto de los indicadores, no están cuantificados al momento de esta evaluación, sin embargo son todos ellos susceptibles de cuantificar.

Respecto a los medios de verificación de los indicadores del Propósito:

- Se evalúa adecuado el medio de verificación del indicador Economía / proceso.
- Se evalúan adecuados pero insuficientes para el indicador Calidad /Producto, dado que es posible verificar sólo el componente 3, a través de la tabulación de entrevistas individuales para adolescentes. Los componentes 1 y 2 no lo consideran.
- La institución no identifica medio de verificación para el indicador Eficacia / resultado final del Propósito en su MML actual, cuestión que requeriría de un consolidado común⁸⁰. Se evalúa negativamente este aspecto de la matriz, dado que al no disponer de un medio de verificación efectivo, no es posible dar cuenta del cumplimiento del propósito.

Al respecto se proponen como medio de verificación del propósito:

*Base de datos de niños y niñas de la red SENAME en un consolidado común
Incorporar Medios de verificación de la inserción social y/o familiar⁸¹*

- Respecto a los medios de verificación de los componentes éstos se evalúan adecuados.
- Se evalúa necesario incluir en los componentes 1 y 2 las Resoluciones de Tribunales con decisiones de egreso como medio de verificación del indicador Eficacia / resultado final.

En síntesis, la lógica horizontal de la Matriz de Evaluación del Programa no se valida en su totalidad a partir de las observaciones señaladas a nivel de pertinencia y suficiencia de los indicadores, ámbitos de control de los mismos e imprecisión en los medios de verificación.

1.5. Reformulaciones del Programa a nivel de Diseño

Como se señaló en el punto 1.11 Reformulaciones del Programa, a partir del mes de junio del presente año, entró en vigencia la **Ley 20.084** que establece un **Sistema de Responsabilidad Penal de Adolescentes por Infracciones a la Ley Penal (LRPA)**, cuestión que tiene importantes efectos en el programa, específicamente en el componente 3

A continuación se evalúa a nivel de diseño la reformulación del componente 3. Es importante señalar que se trata de una propuesta preliminar que aún no está sancionada por la institución y por lo tanto se basa en documentos que no son oficiales⁸².

Se evalúa que existe una clara definición del perfil de beneficiario (cuantitativa y cualitativa) en términos de su alta complejidad (concepto técnicamente definido por la institución en acápite

⁸⁰ Se señala esto, dado que al establecer los no reingresos a la red Sename, la institución ha señalado que no existe un consolidado común a la administración directa y a la administración privada que permita efectuar los filtros correspondientes.

⁸¹ A modo de ejemplo se sugiere incluir como medios de verificación de la reinserción social y/o familiar :Inserción al sistema escolar, Control de atención de salud en consultorios, Residencia estable con quienes el niño(a) o adolescente egresó, Incorporación a algún programa de la red social.

⁸² Orientaciones Técnicas Sanción Privativa de Libertad Internación en Régimen Cerrado con Programa de Reinserción social. Orientaciones Técnicas Centros de Internación Provisoria. Orientaciones Técnicas Sanción Privativa de Libertad Internación en Régimen Semicerrado con Programa de Reinserción Social. Sistema Nacional de Atención Socioeducativo para Adolescentes Infractores de Ley. Período 2006-2010. Todos los documentos señalados son de circulación restringida e interna SENAME (2007).

anteriores). Es positivo también que se haya efectuado una estimación de la demanda potencial y objetivo para este componente en todas las regiones del país.

El modelo socioeducativo que contempla la intervención tiene 8 criterios rectores que se encuentran claramente identificados y con un adecuado marco teórico que los sustenta, validándose en experiencias comparadas de justicia juvenil especializada⁸³.

Los Componentes del modelo socioeducativo (Responsabilización, Reparación del adolescente y descriminalización, Rehabilitación e Integración social) se evalúan consistentes en cuanto a su argumentación teórica. Por su parte la intervención se realiza en 3 dimensiones: (Individual, Familiar y socio comunitaria) las que están transversalmente presentes en las etapas que se identifican en la atención al interior de los centros, especificándose clara y pertinentemente los aspectos que contiene cada una de ellas.

Se evalúa adecuado que el enfoque de género esté presente a nivel de instrumentos (diagnóstico y plan de intervención individual), y a nivel de actividades al interior de los centros.

En los CIP (Centros de Internación Provisoria), se evalúa positivamente que se hay considerado la intervención en crisis como acción reparatoria de la vulneración de derechos que eventualmente pudiera presentar el joven.

En los Centros de cumplimiento de condena en régimen cerrado y semicerrado, cada etapa identifica acciones específicas a realizar las que se evalúan pertinentes, especialmente se destaca la intervención especializada en instituciones de la red de Sename o de la red de salud para la reparación de procesos históricos de vulneración.

Se evalúa insuficiente el que no se efectúe una estimación de tiempo en cada una de estas etapas o al menos que se señale en las Orientaciones Técnicas que este aspecto dependerá de las particularidades de cada joven y del tiempo que durará la sanción, especialmente porque el Plan de intervención Individual es sancionado judicialmente para su ejecución⁸⁴.

En relación al seguimiento:

El flujo de actividades de los Centros de cumplimiento de condena en régimen cerrado y semicerrado, no identifica el seguimiento como una etapa del proceso de intervención, sino que se alude a un programa de apoyo que brinda acompañamiento posterior a la ejecución de la pena, de carácter voluntario y por un período acotado de tiempo. No se identifica quien lo ejecuta, lo cual se evalúa negativamente, así como también se evalúa negativamente el carácter voluntario del acompañamiento⁸⁵, por tanto no se podrá medir en todos los casos si efectivamente existirá reinserción social plena.

Se evalúa positivamente que el seguimiento esté especificado en un plazo no inferior a un año después del egreso, en aquellos casos en que existe adicción a drogas y/o alcohol.

Se evalúa negativamente que el seguimiento no tenga una definición de plazos para los otros casos que no son de adicción a drogas y/o alcohol.

⁸³ Los criterios son los señalados en documento de circulación interna "Sistema Nacional de Atención socioeducativo para adolescentes infractores de ley. Período 2006-2010"

⁸⁴ En el entendido que el Plan de intervención individual debe ajustarse necesariamente a los tiempos que dictamine el juez como plazo de cumplimiento de condena y que no es posible definirlo a priori.

⁸⁵ Se considera el acompañamiento equivalente al seguimiento, según lo estipula el documento de circulación interna "Sistema Nacional de Atención socioeducativo para adolescentes infractores de ley. Período 2006-2010".

Se evalúa positivamente el enfoque de intersectorialidad y complementariedad de la intervención la que se materializa a través de convenios o protocolos de acuerdos específicos, dado que este aspecto es crucial para lograr el propósito de la ley. En este sentido se evalúa favorable la existencia de instancias de coordinación como por ejemplo: Comités de Gestión liderado por el director del centro y la participación de las instituciones involucradas intersectorialmente y los Comité Técnico liderado por el jefe técnico y los profesionales involucrados al interior del centro quienes evalúan el proceso de intervención individual.

Se evalúa positivamente que se identifique un organigrama de funcionamiento al interior de los centros. Sin embargo se evalúa negativamente que no se identifica en el organigrama de los centros cerrados y semicerrados la relación de dependencia con Gendarmería de Chile.

Se evalúa positivamente que en la orientaciones técnicas se identifiquen estándares de RRHH en cada uno de las modalidades de atención así como las funciones de Dirección del centro, unidad técnica, unidad administrativa y financiera, Comisiones, Gendarmería.

Se evalúa adecuado y pertinente los instrumentos de supervisión y monitoreo que se identifican en el diseño para las tres modalidades, dado que incluye instrumentos protocolizados, alguno de los cuales el componente 3 utilizaba antes de la reformulación y con buenos resultados, como es el caso de los tableros de control, buzón de sugerencias, entrevistas a adolescentes, informes mensuales de segregación, entrevistas con director del centro. Sin embargo, se evalúa negativamente el hecho que no se identifiquen en el diseño los instrumentos de monitoreo y seguimiento para la gestión intersectorial y de la gestión técnica, aspecto relevante de la acción de los centros.

Finalmente se evalúa negativamente que estando ya en operación la nueva ley, el equipo evaluador no disponga de un documento formal sancionado institucionalmente que identifique claramente, entre otros aspectos, aquellos relacionados con organización y gestión, las orientaciones técnicas que deben regir para la operación de este componente. En este sentido los juicios evaluativos del panel respecto de las reformulaciones se emiten en virtud de documentos preliminares.

Por otra parte, la institución ha rediseñado su misión para el período 2006-2010, lo cual se evalúa favorablemente por cuanto proporciona una visión integral de la acción de SENAME orientada hacia una intervención diferenciada y especializada para la protección de la infancia y adolescencia. Ello implica reformulaciones para el componente 2, ya que atenderá a aquellos menores de 14 años que efectivamente en el marco de la nueva Ley de Responsabilidad Penal Adolescente serán inimputables⁸⁶ y que deriven los Tribunales correspondientes. En ese sentido, se evalúa positivamente que la institución haya efectuado un estudio⁸⁷ respecto de un rediseño de las estrategias de intervención del proceso productivo de este componente. A continuación se emiten los juicios evaluativos de este rediseño en el entendido que se trata de una propuesta preliminar que aún no ha sido sancionado oficialmente por la institución.

Se evalúa que existe una clara definición del perfil de beneficiario (cuantitativa y cualitativa) que atenderá este componente en términos de su alta complejidad.

Respecto a la estimación de la población potencial y objetivo, se evalúa negativamente que este estudio no se haya efectuado, quedando la cobertura limitada a la actual oferta de plazas.

⁸⁶ En relación a este punto los menores de 14 años son inimputables y por ende son y continuarán siendo atendidos todos aquellos que deriven los jueces a los CTD que requieran de protección y que presenten situaciones o conductas de alta complejidad (Argumento de Sename proporcionado al Panel, mayo 2007).

⁸⁷ (Documento Borrador) Documento Programático Especialización de los Centros de Administración Directa del Área de Protección de Derechos. Departamento de Protección de Derechos. Área de Gestión Programática Abril 2007.

Se evalúa claridad y pertinencia en los criterios que definen la acción técnica del SENAME⁸⁸, los que coinciden con los criterios rectores de las reformulaciones del componente 3, lo cual demuestra una sincronía en la discusión teórica referida al diseño de la acción de la institución para aquella población objetivo definida como altamente compleja.

Las Orientaciones técnicas de este componente están claramente especificadas y demuestran un proceso previo de análisis, discusión teórica y planificación de la oferta especializada que brindará este componente, aspecto que se evalúa técnicamente destacable.

El flujo de atención presenta una secuencia de etapas en que se identifican acciones específicas a realizar. Éstas se evalúan pertinentes y apropiadas tanto en su secuencia como en su contenido, especialmente la orientación especializada de la intervención.

Se evalúa insuficiente el que no se efectúe una estimación de tiempo en cada una de estas etapas o al menos que se señale en las Orientaciones Técnicas que este aspecto dependerá de las particularidades de cada joven, especialmente porque el Plan de intervención Individual reviste en este componente de una intervención especializada e integral, quedando este aspecto sin precisión de estándares.

La etapa de seguimiento y egreso es una sola y en esa misma secuencia, cuestión que se invierte, ya que en el diseño del este componente vigente hasta el 2006, el egreso es previo al seguimiento. En ese sentido, se evalúa positivamente que las acciones de seguimiento se enmarquen dentro del flujo de atención una vez que el niño, niña o adolescente han logrado la interrupción gradual y/o definitiva de la medida residencial al interior del Centro. En este sentido el egreso constituye el cierre definitivo de la acción del componente⁸⁹.

Respecto al tiempo estimado para el seguimiento (1 a 3 meses) se evalúa insuficiente para evaluar la inserción social del niño, niña o adolescente a su entorno de egreso, estimándose procedente que este período de tiempo pudiera ampliarse y flexibilizarse de acuerdo a las particularidades de cada caso, cuestión que al menos debiese estar especificada en las Orientaciones técnicas del componente⁹⁰.

Se evalúa adecuado el enfoque de género que sostiene el diseño del programa ya que contempla la relación entre el tipo de derecho vulnerado, la gravedad del daño y el sexo de las personas afectadas.

Se evalúa positivamente que se haya diseñado un plan de especialización para el período 2007-2010 tanto en sus aspectos técnicos como administrativos.

Se evalúa positivamente la existencia de acuerdos formales con responsabilidad en el Área de Gestión Intersectorial del DEPRODE, con lo cual se contribuye a una intervención en esa línea.

Respecto al componente 1, si bien la institución ha rediseñado su accionar hacia la infancia y adolescencia para el período 2006-2010, se evalúa negativamente que este componente no cuente con una propuesta técnica al menos preliminar respecto de su accionar para este período.

⁸⁸ Ídem.

⁸⁹ “Para el seguimiento, el equipo diseñará un plan específico, de acuerdo a las particularidades de cada caso, y elaborará un informe de egreso que se sumará a los antecedentes del proceso de intervención, lo que en la coordinación con Tribunales de Familia, servirá como solicitud formal del egreso del Centro” en (Documento Borrador) Documento Programático Especialización de los Centros de Administración Directa del Área de Protección de Derechos. Departamento de Protección de Derechos. Área de Gestión Programática Abril 2007.

⁹⁰ Tal como se ha señalado en páginas precedentes la reinserción social reviste de complejidad y por tanto su logro no es en el corto plazo.

2. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL PROGRAMA

Análisis y Evaluación de aspectos relacionados con la Organización y Gestión del Programa

2.1. Estructura Organizacional y Mecanismos de Coordinación al interior de la Institución Responsable y con otras instituciones.

(a) Estructura Organizacional

La estructura organizacional del Programa es adecuada para la producción de los componentes y el logro del propósito. Ello se fundamenta en que existen niveles con roles claramente diferenciados, donde el nivel central representado por la Dirección Nacional, desempeña un rol normativo de donde emanan orientaciones técnicas para la producción de los componentes y el logro del propósito. Por otra parte, el nivel regional, representado por Direcciones Regionales, tiene a su cargo la función de supervisar el cumplimiento de estas orientaciones, a la vez que realiza funciones de asesoría a los niveles operativos (centros) para la adecuada producción de los componentes y logro del propósito. Por su parte, en el tercer nivel de la estructura organizacional, nivel operativo (centros), se realizan las actividades necesarias para la producción de los componentes y el logro del propósito.

Asimismo, la institución cuenta con recursos humanos calificados en todos los niveles de la organización para estos efectos, como también la estructura permite que el proceso productivo se realice sin inconvenientes, en términos de la provisión oportuna de los bienes y servicios necesarios para la producción de componentes (sistema de adquisiciones, pagos de bienes y servicios, pago de remuneraciones y otras funciones de apoyo).

En relación a la dotación de recursos humanos, el cuadro N° 13 muestra las dotaciones de funcionarios técnicos⁹¹ y funcionarios totales⁹² que dispusieron cada uno de los componentes del programa en el año 2006, la que se obtuvo de la suma de las dotaciones de cada uno de los centros comprendidos en cada componente. Como una forma de obtener un indicador de rendimiento de recursos humanos por actividad, se relacionó la dotación con el número de ingresos totales (casos ingresados a los centros) también en el año 2006, cuyo resultado representa el número de funcionarios técnicos y totales disponibles por cada ingreso registrado en el año.

El resultado indica una disponibilidad de 0,09 y 0,13 funcionarios por ingreso respectivamente, en promedio para el programa en su conjunto. Al analizar el resultado obtenido en cada componente, se aprecia una gran disparidad entre los recursos humanos asignados a cada uno de ellos, destacando el alto rendimiento que presenta el componente 2 en comparación a los demás.

Cuadro N° 13
Relación entre dotación de personal y casos ingresados
Año 2006

	Dotación funcionarios técnicos totales (jornadas completas)	Dotación funcionarios totales (jornadas completas)	N° Ingresos	Dotación funcionarios técnicos por ingreso	Dotación funcionarios totales por ingreso
Componente 1	187	260	363	0,52	0,72
Componente 2	330	502	5.422	0,06	0,09
Componente 3	671	1.038	8.078	0,08	0,13
TOTAL	1.188	1.800	13.863	0,09	0,13

⁹¹ Técnicos: Director del centro, coordinador, educador de trato directo (ETD), psicólogos, asistentes sociales y otros.

⁹² Funcionarios totales corresponden a los funcionarios técnicos más administrativos, entre los cuales se cuentan encargados de adquisiciones, contabilidad, presupuesto, personal, estadísticas, administrativos, auxiliares y otros.

Los cuadros Nº 14, 15 y 16 muestran la misma información para los centros de los componentes 1, 2 y 3 respectivamente. Adicionalmente, se presenta el dato del tiempo promedio de permanencia en cada centro para el mismo año, por considerar que esta variable podría influir en el rendimiento de los recursos humanos. Es decir, ingresos con estadías más prolongadas harían bajar este rendimiento (más personal por ingreso) y menores estadías y por tanto mayor número de ingresos (denominador mayor) producirían la situación inversa.

Para el componente 1, el resultado indica, en promedio, los centros destinaron 0,52 funcionarios técnicos y 0,72 funcionarios totales por cada ingreso que se produjo en el año. Es notoria la mayor dotación de la Casa Nacional del Niño en comparación con el Centro Belén que tiene casi del doble de personal para igual número de ingresos. Al agregar la relación con la variable tiempo promedio de permanencia, se observa que Casa Nacional tiene mayor tiempo de permanencia que Belén aunque igual tiempo que Arrullo, aunque casi el doble de personal respecto de este último también. Las diferencias observadas entre Casa Nacional y los otros dos centros del componente, se explican por la mayor complejidad de los casos de Casa Nacional por problemas de salud de los niños. Sin embargo, no existe una normativa explícita relativa a estándares de recursos humanos requeridos para enfrentar esta mayor complejidad y que explique en forma clara las razones de tan abultadas diferencias en las dotaciones por centro, lo que lleva a una evaluación negativa de la distribución de recursos humanos.

Cuadro Nº 14
Componente 1: Relación entre dotación de personal y casos ingresados
Año 2006

Región	Centro	Dotación funcionarios técnicos (jornadas completas)	Dotación funcionarios totales (jornadas completas)	Nº Ingresos	Tiempo promedio de permanencia	Dotación funcionarios técnicos por ingreso	Dotación funcionarios totales por ingreso
VIII	Arrullo	54	74	115	177,2	0,47	0,64
IX	Belén	44	63	124	133,9	0,35	0,51
RM	Casa Nacional del Niño	89	123	124	177,4	0,72	0,99
Total		187	260	363	155,00	0,52	0,72

Fuente: Elaboración Panel en base a datos SENAME

En relación a los componentes 2 y 3 (cuadros 15 y 16) se aprecia una relación inversa entre el nivel de actividad (número de ingresos) y la dotación de recursos humanos. Es decir, que los centros que registran mayor cantidad de ingresos tienen un rendimiento más alto de sus recursos humanos, como es el caso de los centros Pudahuel en el componente 2 y Tiempo Joven en el componente 3. Al relacionar este indicador con la variable tiempo de permanencia, se aprecia que en el caso de Pudahuel podría existir una relación entre ambos, porque este centro es el que tiene el menor tiempo de permanencia dentro del componente, lo que podría estar influyendo en el alto rendimiento de recursos humanos. Sin embargo, al hacer la misma relación con los indicadores que presenta el centro Tiempo Joven, se observa que éste tiene el más alto tiempo de permanencia entre los centros del componente, por lo que se estima que esta variable (tiempo promedio de permanencia) no se relaciona directamente con el rendimiento de los recursos humanos, sino que es la variable volumen de producción (número de ingresos) la que es determinante.

En síntesis, no se observa que la dotación de personal de los centros, en los tres componentes del programa, se relacione con variables de producción. De acuerdo a información proporcionada por SENAME, las dotaciones no se han ajustado a la disminución de ingresos en atención al rol subsidiario de la institución que la obliga a mantener una oferta abierta de servicios. No obstante ello, no se aprecia el uso de estándares por parte de la institución que permitan fijar con criterios técnicos

una dotación homogénea y adecuada en cantidad y calidad para los diferentes centros, para absorber la eventual demanda. En razón de lo expuesto, el panel evalúa en forma negativa la determinación de la dotación de los centros.

Cuadro Nº 15
Componente 2: Relación entre dotación de personal e ingresos
Año 2006

Región	Centro	Dotación funcionarios técnicos (jornadas completas)	Dotación funcionarios totales (jornadas completas)	Nº Ingresos	Tiempo promedio de permanencia	Dotación funcionarios técnicos por ingreso	Dotación funcionarios totales por ingreso
V	Playa Ancha	62	92	768	39,7	0,08	0,12
VII	Entre Silos	27	43	379	48,4	0,07	0,11
VIII	Capullo	34	56	580	48,7	0,06	0,10
	Nuevo Amanecer	37	65	961	38,8	0,04	0,07
IX	Alborada	37	55	690	47,2	0,05	0,08
RM	Galvarino	43	66	357	35,0	0,12	0,18
	Pudahuel	90	125	1.687	31,5	0,05	0,07
Total		330	502	5.422	38,1	0,06	0,09

Fuente: Elaboración Panel en base a datos SENAME

Cuadro Nº 16
Componente 3: Relación entre dotación de personal e ingresos
Año 2006

Región	Centro	Dotación funcionarios técnicos totales (jornadas completas)	Dotación funcionarios totales (jornadas completas)	Nº Ingresos	Tiempo promedio de permanencia	Dotación funcionarios técnicos por ingreso	Dotación funcionarios totales por ingreso
I	Arco Iris	28	47	256	6,0	0,11	0,18
	Qhanttani	24	43	228	6,0	0,11	0,19
II	Surgam	32	50	330	7,0	0,10	0,15
III	Crisol	30	53	291	7,0	0,10	0,18
IV	Talay	42	61	592	3,0	0,07	0,10
V	Lihuen	55	77	885	10,0	0,06	0,09
VI	Antuhue	32	55	427	7,0	0,07	0,13
VII	Peullas de San Agustín	40	62	532	17,0	0,08	0,12
VIII	Talita Kum	65	92	511	4,0	0,13	0,18
IX	Inapawma	43	54	754	9,0	0,06	0,07
X	Tiempo de crecer	38	57	391	10,0	0,10	0,15
	Cau Cau	26	49	795	10,0	0,03	0,06
XI	Trapananda	16	38	186	10,0	0,09	0,20
RM	Santiago	46	71	547	25,0	0,08	0,13
	El Arrayán	68	103	219	25,0	0,31	0,47
	Tiempo joven	86	126	1.134	25,0	0,08	0,11
Total		671	1.038	8.078	15,3	0,08	0,13

Fuente: Elaboración Panel en base a datos SENAME

(b) Mecanismos de coordinación y asignación de responsabilidades

El programa tiene un mecanismo de coordinación formal en el más alto nivel de la institución (Comité Directivo dirigido por la Directora Nacional). Si bien esto implica el reconocimiento de la importancia del programa para la institución, también se aprecia la ausencia de una unidad organizacional donde radique la gestión coordinada de los tres componentes del programa y sus respectivas interrelaciones. Ello se traduce en una gestión departamentalizada del programa, careciendo de una visión de conjunto del mismo.

Cada uno de los componentes del Programa de Administración Directa de SENAME es gestionado en forma separada, careciendo de una dirección única, siendo el elemento que los une la forma de asignación de sus recursos, a través de una asignación específica en el presupuesto de la institución. Por tanto, el Programa carece de una perspectiva integral, tanto desde el punto de vista de su producción como de los recursos involucrados en ésta (financieros, humanos, físicos). Desde este punto de vista, una mirada integral del programa de administración directa presenta ventajas estratégicas referidas a la gestión y diseño, que se traducen por ejemplo, en la discusión y unificación de las concepciones de vulnerabilidad que sostendrán los equipos de trabajo, los perfiles de beneficiarios y los criterios técnicos de intervención dirigidos a niños, niñas y adolescentes definidos como población objetivo en cada uno de los componentes. En el ámbito de la gestión, presenta ventajas referidas a la coordinación en la toma de decisiones, de manera de asumir un liderazgo que dirija el programa, identifique los aportes de cada componente a la visión de conjunto. En este caso se trata de un aporte secuencial de la intervención, en que el componente 1 aborda la vulneración de derechos en la infancia previniendo así la presencia de graves vulneraciones posteriores (componente 2) y por consiguiente el riesgo de una adolescencia infractora de ley (componente 3).

La gestión de los componentes del programa tiene una línea definida y clara de asignación de responsabilidades en los distintos niveles de la organización, así como también están claramente definidas las funciones y ámbitos de acción de cada uno de ellos.

Respecto de la coordinación con otras instituciones, el programa se relaciona con los jueces a través de mecanismos formales preestablecidos, que son expeditos y eficaces. Igualmente, con la oferta de proyectos subvencionados que son ejecutados por los organismos colaboradores acreditados; con Servicios Públicos como por ejemplo Gendarmería de Chile (GENCHI), el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE), Consejo Nacional para el Control de Estupefacientes (CONACE), Servicios de Salud y de Educación sobre la base de convenios y/o acuerdos de colaboración.

En función de lo anterior, se evalúan insuficientes los mecanismos de coordinación y asignación de responsabilidades del programa, debido a la falta de una gestión de conjunto del programa.

(c) Gestión y Coordinación con programas relacionados

El análisis se hará en forma separada para los distintos componentes del programa.

En los componentes 1 y 2 existe complementariedad de tipo cuantitativo (suma de atenciones) y no cualitativo, entre el programa y la atención que brindan las instituciones colaboradoras de SENAME, por cuanto ambos atienden a la misma población potencial, sin que se hayan identificado diferencias cualitativas entre ambos programas, de acuerdo a la normativa interna de SENAME⁹³. En términos formales, no se han establecido diferencias cualitativas que permitirían a los jueces decidir la internación de los menores en el Programa de Administración Directa o en centros de las instituciones colaboradoras. Sin embargo en la práctica, la judicatura deriva a los menores calificados como casos complejos, a los centros del programa lo que se ha traducido en una variable de diferenciación entre ambos programas.

⁹³ Marco General de Orientaciones Técnicas de SENAME. Corregir tamaño de letra.

En relación al componente 3, dada la naturaleza del mismo, no existe complementariedad o duplicidad con otro programa relacionado, por cuanto el país no dispone de otra oferta para esta población potencial.

En función de lo expuesto, se evalúa satisfactoriamente la complementariedad descrita.

(d) Mecanismos de participación de usuarios (control social)

Los mecanismos de participación de usuarios a nivel de programa, en general se evalúan adecuados, pero insuficientes para los componentes 1 y 2.

Para estos componentes sólo existe el mecanismo de buzón de sugerencias, que exhibe un procedimiento claro y transparente, promueve la participación de los niños, niñas, adolescentes y sus familias, permitiendo usar la información en compromisos de gestión monitoreables. Sin embargo, metodológicamente se evalúa insuficiente la frecuencia con la cual se realizan las aperturas de los buzones de sugerencias⁹⁴, dado que los tiempos de respuesta a los usuarios se desarrollan sin estándares oportunos. Ello porque la permanencia promedio de los niños, niñas y adolescentes en los centros de administración directa salvo en el componente 1, según información del SIG institucional, es inferior a los períodos de apertura de los buzones, por tanto los tiempos de respuesta institucional a las sugerencias de los usuarios no es oportuna.

2.2. Criterios de Asignación de Recursos, Mecanismos de transferencia de recursos y modalidad de pago

En la asignación de recursos entre regiones y entre componentes no intervienen criterios técnicos, tales como costos unitarios de atención por niño o por tipo de centro, o diferencias en los costos de operación por razones de ubicación geográfica u otras variables. Tampoco se utilizan indicadores de rendimientos de los recursos, en particular de los recursos humanos, en la asignación presupuestaria, sino que se financia el gasto histórico sin revisar la productividad de los factores.

El criterio utilizado de presupuesto histórico se evalúa como insuficiente para la asignación de recursos.

Con respecto de la administración de los recursos presupuestarios, se evalúa adecuada la forma en que éstos son administrados en la actualidad.

En relación a los mecanismos utilizados por SENAME para transferencia de recursos y modalidad de pago a las regiones en los distintos componentes, éstos se evalúan como adecuados por cuanto ellos permiten contar con los recursos necesarios en forma oportuna y suficiente para efectuar el proceso productivo de servicios a la población beneficiaria.

2.3. Funciones y actividades de seguimiento y evaluación que realiza la Unidad Responsable

No se desarrollan funciones ni actividades de seguimiento y evaluación a nivel de programa, lo que se evalúa en forma negativa.

Con respecto del seguimiento y evaluación de los componentes del programa, la información disponible para este efecto es adecuada en términos de producción (y sus atributos) de los

⁹⁴ Las orientaciones técnicas señalan que la apertura de los buzones de sugerencia se realiza con una periodicidad cuatrimestral o al menos vez al año. En la práctica los tres componentes en promedio efectúan una apertura semestral de los buzones, es decir 2 veces al año.

componentes, generando para ello información pertinente, periódica y oportuna. Sin embargo, en el seguimiento y evaluación que realizan las respectivas unidades responsables, en general no se incluye información financiera de los componentes orientada a la gestión, tales como parámetros de gasto y otras variables financieras, por lo que se evalúa como insuficiente.

Existe una gran cantidad y amplia gama de instrumentos de seguimiento y evaluación, presentando varios de ellos duplicidad de información para un mismo componente, tal es el caso de los Instrumentos de Gestión (I, III, IV, V y VI) que utiliza el componente 2 que reitera información de ámbito administrativa en las respectivas planillas de llenado, como por ejemplo; fecha de ingreso, causales de permanencia, reingresos, abandonos, promedio de permanencia, entre otros.

Con respecto de las instancias de seguimiento y evaluación en que se usa la información, hay diferencias entre componentes. El componente 1 da cuenta de dos instancias, el componente 2 de cinco instancias (una de ellas identifica 7 instrumentos de gestión) y, el componente 3 identifica seis instancias de seguimiento y evaluación. A continuación se emitirá un juicio evaluativo por componente:

Componente 1:

Se estima apropiado el instrumento tablero de control como actividad de seguimiento, por cuanto proporciona información de variables integrales del proceso productivo y protocoliza los acuerdos. Su metodología es válida, su instructivo de aplicación es claro, la información se tabula y sintetiza en un informe consolidado. Sin embargo, se evalúa excesivo el margen de error estipulado en las instrucciones de aplicación (10%), dado que es consenso metodológico en las ciencias sociales un margen de error del 5%⁹⁵.

El Programa Anual de Funcionamiento de los Centros se evalúa que proporciona información suficiente para una evaluación del quehacer de los centros en términos del proceso productivo global, incluyendo la variable costos e incorporando la retroalimentación permanente de la supervisión técnica. Sin embargo esta información no se encuentra sistematizada a nivel agregado del componente, sino que se presenta como evaluación por centro, lo cual no proporciona información adecuada para la toma de decisiones.

Componente 2:

Existe diversidad de instancias, cuyos siete instrumentos presentan ítem en que se reiteran datos. Las visitas a los centros utilizan un protocolo cualitativo, que contiene aspectos propios de la supervisión técnica, pero dificulta la tabulación o consolidación de la información del componente en su conjunto. No existe información consolidada de ninguno de los mecanismos que señala este componente, lo cual se evalúa en forma negativa.

Con respecto a los Programas de Funcionamiento de los Centros, se evalúa de la misma manera que lo señalado para el componente 1.

Componente 3:

Es el componente que exhibe sistematización de la información y la consolida en informes de análisis que demuestran calidad técnica y un diseño previo de gestión que los otros componentes no demuestran.

El instrumento Tablero de control de metas es utilizado para proporcionar información al SIG institucional.

⁹⁵ En metodología de investigación cuantitativa este es un consenso internacional, ver "Metodología de la investigación", Hernández y otros, Segunda edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 1998.

Se destaca en este componente las actividades Planes de Trabajo Anual con la Judicatura y Planes de Trabajo Coordinación Intersectorial. Ambos mecanismos permiten efectuar seguimiento y evaluación del quehacer de este componente, apuntando hacia una perspectiva sistémica para abordar su objetivo como componente. Se evalúa que la información generada por este componente retroalimenta la toma de decisiones.

La información de seguimiento y evaluación del Programa, demuestra que se vincula adecuadamente con la información requerida por el SIG institucional, en los componentes 1 y 3.

Se evalúa negativamente que la institución no cuente con un sistema de información que permita identificar a los beneficiarios efectivos del programa, dado que en la actualidad sólo es posible hablar de beneficiarios ingresados. En este mismo sentido no se dispone de un sistema de información respecto de la cuantificación de indicadores de la Matriz de Marco Lógico.

3. EFICACIA Y CALIDAD DEL PROGRAMA

Análisis y Evaluación de aspectos relacionados con la Eficacia y Calidad del Programa

3.1. Desempeño del Programa en cuanto a la Producción de Componentes

La producción de los componentes se medirá en términos de número de casos ingresados (número de ingresos)⁹⁶. El cuadro N° 17 muestra la producción de los componentes, donde se indica el número de ingresos entre el 2003 y el 2006 para cada uno de ellos.

Se presenta también el número de casos enviados por tribunales, que dadas las características del programa, es un dato asimilable a metas de producción, ya que el programa debe dar respuesta a todas las demandas de tribunales.

Cuadro N° 17
Producción de Componentes: Número de Ingresos 2003-2006

	2003			2004			2005			2006		
	N° T	N° I	%									
CTD L-P	646	646	100	554	554	100	355	355	100	363	363	100
CTD	8.854	8.854	100	8.575	8.575	100	8.075	8.075	100	5.969	5.969	100
COD-CERECO	12.189	12.189	100	11.904	11.904	100	11.543	11.543	100	10.186	10.186	100
Total	21.689	21.689	100	21.033	21.033	100	19.973	19.973	100	16.518	16.518	100

N° T: N° casos enviados por tribunales

N° I: N° casos ingresados

?: Porcentaje de ingresos en relación a casos enviados

Cada uno de los componentes ingresó entre el año 2003 y el año 2006 el 100% de los casos enviados por tribunales, lo que se evalúa como un nivel satisfactorio de producción de los componentes. El nivel de producción de los componentes no da cuenta de la calidad técnica de los mismos en términos del servicio entregado, sólo se refieren a volúmenes de ingreso.

⁹⁶ El programa no cuenta con el registro de beneficiarios, por lo que se usará el número de casos ingresados para la evaluación de la producción de los componentes

A continuación se realizará el análisis de los indicadores cuantificados por componente. Para todos los indicadores señalados se definieron metas para el año 2006, las que servirán de referencia para evaluar el cumplimiento del indicador para todos los años en los que fue cuantificado.

a. Componente 1: Atención de niños y niñas menores de 6 años en Centros de Tránsito y Distribución residenciales para Lactantes y Preescolares.

El cuadro N° 18 muestra la cuantificación de los indicadores de eficacia desde el 2003 al 2006 correspondientes al Componente 1: Atención de niños y niñas menores de 6 años en Centros de Tránsito y Distribución residenciales para Lactantes y Preescolares señalados en la Matriz de Marco Lógico.

Cuadro N° 18
Componente 1: Atención de niños y niñas menores de 6 años en Centros de Tránsito y Distribución residenciales para Lactantes y Preescolares.
Indicadores de Eficacia según Matriz de Marco Lógico

Indicadores de Eficacia según matriz	Meta 2006	2003	2004	2005	2006	Variación % 2003-2006
Tiempo de permanencia promedio de los niños(as) egresados con familias adoptivas de los Centros de Tránsito y Distribución de lactantes y preescolares de Administración Directa.	240 días	251 días	379 días	218 días	155 días	-38,2 %
Porcentaje de diagnósticos realizados con relación a los diagnósticos solicitados por tribunales a Centros de Tránsito y Distribución de lactantes y preescolares de Administración Directa.	95%	74,7%	92,3%	97,1%	98,3%	-
Porcentaje de niños/as que egresan favorablemente de los Centros de Tránsito y Distribución residenciales para lactantes y preescolares de administración directa.	88%	60,9%	57,3%	90,8%	95,6%	-

Para el indicador “Tiempo de permanencia promedio de los niños(as) egresados con familias adoptivas de los Centros de Tránsito y Distribución de lactantes y preescolares de Administración Directa” se definió una meta de 240 días para el año 2006, la que fue cumplida, alcanzando para ese año un promedio de 155 días. Esto significa que niños y niñas han permanecido en promedio 5 meses aproximadamente frente a la meta planteada de un máximo de 8 meses. Para los lactantes que han recibido atención en estos centros desde sus primeros días de nacidos, se considera que un plazo no mayor a 5 meses es adecuado para su desarrollo. Los expertos señalan (Dalen, 2006)⁹⁷ que la edad de adopción tiene algún efecto sobre el posterior desarrollo cognitivo del niño, especialmente en niños adoptados tras un largo periodo pre-adoptivo en situación adversa, que aparecen como susceptibles de padecer retrasos en su desarrollo cognitivo y psicológico. Otros autores advierten que la adaptación “de los niños adoptados más allá de los primeros 6 o 7 meses de vida, es cualitativamente diferente de los adoptados tempranamente. Si bien en ambos casos el abandono existe, es sólo en los niños que son adoptados tardíamente en los que este hecho adquiere mayor relevancia por constituir una experiencia altamente perjudicial para su desarrollo posterior. En estos casos, la experiencia de abandono ha sido prolongada, y al momento de ser adoptados, los niños ya cuentan con un grado de daño emocional que será importante para la configuración de los vínculos

⁹⁷ Dalen, M. (2006). Desarrollo Cognitivo y Logro Educativo en Personas Adoptadas Internacionalmente. Department of Special Needs Education, University of Oslo, Norway. Rescatado de: http://www.foruminternacional.ciimu.org/pdf_cast_abstract/dalen.pdf, el 16 de abril 2007

que establezca” (Rosas, 2000, pág. 151)⁹⁸. Si bien el indicador para el período de evaluación se evalúa positivamente, la meta establecida no corresponde a la recomendada por los estudios, por lo que se sugiere sea disminuida a 150 días. El porcentaje de variación corresponde al 38,2%, lo que se evalúa positivamente, pues corresponde a la meta definida para este indicador por la institución en el SIG.

El indicador no da cuenta de la calidad técnica de la atención brindada durante el tiempo de permanencia. Una forma de aproximación a la medición cualitativa en este componente es el análisis de la variable edad al momento de la adopción, sin embargo no fue posible obtener el dato de la proporción de lactantes y su rango de edad, expresada en meses, sobre la cual se registra el tiempo de permanencia promedio señalado, a fin de hacer esta evaluación.

Respecto al indicador: “Porcentaje de diagnósticos realizados con relación a los diagnósticos solicitados por tribunales a Centros de Tránsito y Distribución de Lactantes y Preescolares de Administración Directa”, la institución ha señalado una meta para el 2006 del 95%. Considerando que las Orientaciones Técnicas⁹⁹ de estos centros definen un plazo no mayor a 20 días para la realización del diagnóstico, la meta es adecuada, observándose en el 2003 y el 2004 un cumplimiento inferior al esperado, y un óptimo cumplimiento en los años 2005 y 2006. En cuanto a la calidad técnica de los diagnósticos, el componente no cuenta con procedimientos protocolizados de evaluaciones diagnósticas según el perfil de ingreso. El aumento observado en el período se evalúa en forma positiva, pues corresponde a la meta definida por la institución en el SIG.

En cuanto al indicador “Porcentaje de niños/as que egresan favorablemente de los Centros de Tránsito y Distribución Residenciales para Lactantes y Preescolares de Administración Directa” se establece una meta del 88%. Se entenderá por “egreso favorable”¹⁰⁰ al caso en que el egreso cumple con las siguientes dos condiciones: (a) Que la causal de egreso que el centro declara, sea de buen pronóstico. Las causales concretas son: familia o adulto responsable asume su rol; por cumplimiento de objetivo del plan de intervención individual y familiar; por superación de la situación de amenaza o vulneración de sus derechos; y, porque el niño/a se encuentra en proceso de adopción. (b) Que el caso egresado no presente un reingreso en los próximos 6 meses a la red de centros de diagnósticos que sean administrados directamente por SENAME o ejecutados por organismos colaboradores acreditados.

Respecto a la definición que hace la institución de un 12% de niños/as que no egresarían favorablemente por presentar un mayor riesgo de reingresar a la red a causa de su situación de vulneración, no se cuenta con datos que orienten un juicio adecuado. Se desconoce el número de niños/as según su causal de egreso, lo que daría un acercamiento descriptivo a la distribución estimada de dicho riesgo.

En cuanto a la cuantificación del indicador, se observa que tanto para el año 2005 como para el 2006 el nivel de cumplimiento es satisfactorio en relación a la meta establecida. Sin embargo, dado que el indicador no da cuenta de la calidad técnica del servicio entregado puesto que el indicador “egreso favorable” engloba una serie de causales distintas, se propone desagregarla. La variación en el período corresponde a un 34,7% no es correcto señalar que la variación del período es la resta de los porcentajes de aumento, lo que se evalúa como positivo, pues corresponde a la meta establecida por la institución en el SIG.

⁹⁸ Rosas, M., Gallardo, I. & Angulo, P. (2000). Factores que influyen en el apego y la adaptación de los niños adoptados. *Revista de Psicología de la Universidad de Chile*. Vol IX N° 1 Pág. 145 – 159.

⁹⁹ SENAME (s/f). Orientaciones Técnicas Específicas. Modalidad Centros de Diagnóstico para Lactantes y Preescolares.

¹⁰⁰ SENAME (2007). Respuesta Informe de Avance 01. Manuscrito.

Los tres indicadores propuestos y cuantificados para el componente 1 superan los niveles de cumplimiento esperado en relación a metas establecidas para los años 2005 y 2006, lo que se evalúa positivamente.

b. Componente 2: Atención para niños, niñas mayores de 6 años y adolescentes menores de 18 años, vulnerados en sus derechos en Centros de Tránsito y Distribución.

El cuadro N° 19 muestra la cuantificación de los indicadores de eficacia desde el 2003 al 2006 correspondientes al Componente 2.

Cuadro N° 19
Componente 2: Total Población Potencial Ingresada a Centros de Tránsito y Distribución niños, niñas mayores de 6 años y adolescentes menores de 18 años vulnerados en sus derechos, según sexo. 2003 – 2006

Indicadores de Eficacia según matriz	Meta 2006	2003	2004	2005	2006	Variación % 2003-2006
Tiempo de permanencia promedio de los niños(as) y/o adolescentes egresados con calificación diagnóstica de CTD de Administración Directa.	55 días	62,7 días	47,2 días	45,4 días	38,1 días	-39,2 %
Porcentaje de diagnósticos de niños y niñas realizados en modalidad residencial, con relación a los diagnósticos solicitados por el tribunal a los CTD de administración Directa.	94%	84,8%	93,9%	97,8%	97,8%	-
Porcentaje de diagnósticos de niños y niñas realizados en modalidad ambulatoria, con relación a los diagnósticos solicitados por el tribunal a los CTD de administración Directa.	94%	78,4%	98,4%	97,3%	98,5%	
Porcentaje de niños y niñas que reingresan a los CTD residenciales, en relación al total de los egresados de estos centros de administración directa	15%	10,8%	12,8%	11,3%	9,4%	-
Porcentaje de niños ingresados a los Centros de tránsito y Distribución Especializados (CTD E) de administración directa con permanencia igual o superior a 30 días que cuentan con Plan de Intervención Individual (PII) dentro de los primeros 30 días siguiente.	90%	n/a ¹⁰¹	36,2 %	45,5 %	92,3 %	-

El indicador “Tiempo de permanencia promedio de los niños(as) y/o adolescentes egresados con calificación diagnóstica de CTD de Administración Directa” tiene para el año 2006 una meta de 55 días, la que fue cumplida entre los años 2004 y 2006. Sin embargo, el indicador no da cuenta de la calidad técnica del servicio prestado durante esa permanencia. La variación en el período corresponde a un 39,2% de disminución, lo que se evalúa como positivo, pues corresponde a la meta establecida en la institución en el SIG.

¹⁰¹ n/a: No aplica, el indicador fue medido a partir del 2004.

Para el indicador: “Porcentaje de diagnósticos de niños y niñas realizados en modalidad residencial, con relación a los diagnósticos solicitados por el tribunal a los CTD de administración Directa”, la institución ha señalado una meta para el 2006 del 94%. Considerando que las orientaciones técnicas¹⁰² de estos centros definen un plazo no mayor a 20 días para la realización del diagnóstico, la meta es adecuada, observándose un óptimo cumplimiento en los años 2005 y 2006. En cuanto a la calidad técnica de los diagnósticos, el programa no cuenta con evaluaciones de los diferentes instrumentos utilizados por los distintos centros de atención durante el periodo. El aumento observado en el período se evalúa como positivo, pues corresponde a la meta establecida por la institución en el SIG.

Lo recién descrito también ocurre para el indicador “Porcentaje de diagnósticos de niños y niñas realizados en modalidad ambulatoria, con relación a los diagnósticos solicitados por el tribunal a los CTD de administración Directa”, observándose un óptimo cumplimiento entre los años 2004 y 2006. La variación en el período corresponde a un 20,1% corresponde a la tendencia esperada de aumento, lo que se evalúa como positivo, pues corresponde a la meta establecida por la institución en el SIG.

En cuanto al indicador: “Porcentaje de niños y niñas que reingresan a los CTD residenciales, en relación al total de los egresados de estos centros de administración directa”, la meta puesta para el 2006 (15%) ha sido satisfactoriamente cumplida entre el 2003 y el 2006. El indicador mide reingreso pero no el lapso que ha transcurrido entre el egreso y el reingreso, lo que no permite una adecuada evaluación de tiempo de 6 meses definido en la matriz de evaluación. Por otra parte, no se cuenta con la información de plazas residenciales y ambulatorias de los CTD de la administración directa. Esta información serviría para establecer una relación esperada entre ambos tipos de plazas y la situación de reingreso, bajo el supuesto que la plaza residencial corresponde a una situación de mayor complejidad¹⁰³ y por tanto, de mayor riesgo de reingresar. El aumento observado en el período se evalúa como positivo, pues corresponde a la meta establecida por la institución en el SIG.

Por último, para el indicador: “Porcentaje de niños ingresados a los Centros de Tránsito y Distribución Especializados (CTD E) de administración directa con permanencia igual o superior a 30 días que cuentan con Plan de Intervención Individual (PII) dentro de los primeros 30 días siguientes” se ha definido una meta del 90%, cumplida satisfactoriamente en el año 2006. El PII no corresponde a una acción técnica protocolizada, por lo que la evaluación de su calidad técnica es deficiente. El aumento observado en el período se evalúa como positivo, pues corresponde a la meta establecida por la institución en el SIG.

Los indicadores propuestos y cuantificados para el componente 2 muestran óptimos niveles de cumplimiento en relación a la meta, especialmente para el año 2006, lo que se evalúa positivamente.

c. Componente 3: Atención de adolescentes entre 14 y 18 años infractores de ley penal en Centros de Diagnóstico y Rehabilitación Conductual.

El cuadro N° 20 muestra la cuantificación de los indicadores de eficacia desde el 2003 al 2006 correspondientes al Componente 3: Atención de adolescentes entre 14 y 18 años infractores de ley penal en Centros de Diagnóstico y Rehabilitación Conductual señalados en la matriz.

Para el indicador: “Tiempo de permanencia promedio de adolescentes egresados de Centros de Observación y Diagnóstico (COD)” se ha establecido una meta de 30 días, satisfactoriamente

¹⁰² SENAME (2004). Orientaciones Técnicas Centros de Diagnóstico. Departamento de Protección de Derechos.

¹⁰³ SENAME (2006). La Acción del Servicio Nacional de Menores En el ámbito de protección de derechos de la infancia y adolescencia. Periodo 2006-2010.

cumplida entre el 2004 y el 2006. La variación en el período corresponde a un 51,6% de disminución, lo que se evalúa como positivo, pues corresponde a la meta establecida por la institución en el SIG.

Lo mismo ocurre para el indicador: “Tiempo de permanencia promedio de adolescentes egresados en modalidad residencial de los Centros de Observación y Diagnóstico (COD)”.

Para el indicador “Tiempo de permanencia promedio de adolescentes egresados en modalidad ambulatoria de los Centros de Observación y Diagnóstico (COD)” se estableció una meta de 15 días, la que fue cumplida satisfactoriamente entre el 2004 y el 2006. La variación en el período corresponde a un 45,5% de disminución, lo que se evalúa como positivo, pues corresponde a la meta establecida por la institución en el SIG.

Estos tres indicadores de permanencia, no dan cuenta de la calidad técnica del servicio prestado durante ese periodo.

El indicador “Porcentaje de diagnósticos realizados a los adolescentes, con relación a los diagnósticos solicitados por los Tribunales a los Centros de Observación y Diagnóstico (COD)” definió una meta del 95% para el 2006, y si bien fue superada en los años 2004 y 2005, no fue cumplida en el año de su definición (2003). En cuanto a la calidad técnica de los diagnósticos, el programa no cuenta con evaluaciones de los diferentes instrumentos utilizados por los distintos centros de atención durante el periodo. El comportamiento de este indicador en los dos últimos años de la serie se evalúa como positivo, pues corresponde a la meta establecida por la institución en el SIG.

Cuadro N° 20
Componente 3: Atención de adolescentes entre 14 y 18 años infractores de ley penal en centros de Diagnóstico y Rehabilitación Conductual.
Indicadores de Eficacia según matriz

Indicadores de Eficacia según matriz	Meta 2006	2003	2004	2005	2006	Variación % 2003-2006
Tiempo de permanencia promedio de adolescentes egresados de Centros de Observación y Diagnóstico (COD).	30 días	31 días	28 días	17 días	15 días	51,6%
Tiempo de permanencia promedio de adolescentes egresados en modalidad residencial de los Centros de Observación y Diagnóstico (COD)	30 días	32 días	31 días	23 días	23 días	28,1%
Tiempo de permanencia promedio de adolescentes egresados en modalidad ambulatoria de los Centros de Observación y Diagnóstico (COD)	15 días	11 días	13 días	7 días	6 días	45,5%
Porcentaje de diagnósticos realizados a los adolescentes, con relación a los diagnósticos solicitados por los Tribunales a los Centros de Observación y Diagnóstico (COD)	95%	90,7%	96,3%	98,1%	92,1%	-
Promedio de cumplimiento de metas de intervención técnica de los Centros de Observación y Diagnóstico (COD)	80%	n/a ¹⁰⁴	85,5%	91,4%	89,6%	-
Porcentaje de adolescentes en Centros Privativos de Libertad (actuales)	92%	93,6%	92,0%	92,6%	92,6%	-

¹⁰⁴ n/a No aplica, el indicador fue medido a partir del 2004

CERECO), con permanencia igual o mayor a 30 días, que cuentan con plan de intervención individual dentro de los primeros 30 días siguientes a su ingreso						
Porcentaje de adolescentes egresados de los Centros de Rehabilitación Conductual (CERECO) administrados por SENAME, cuyas familias participaron en programas de intervención familiar.	80%	82,5%	94,5%	92,4%	94,2%	-
Porcentaje de adolescentes egresados de Programas de Rehabilitación Conductual que no reingresan a la red para infractores dentro de los seis meses siguientes a su egreso respecto al total de egresados de los programas de rehabilitación conductual	68%	s/i	57,4%	54,0%	60,8%	-
Porcentaje de adolescentes con opinión favorable respecto a la calidad del trato y a la consideración de sus opiniones en la intervención técnica de los Centros de Internación Provisoria (actuales COD) ¹⁰⁵ .	80%	No aplica	79,3%	84,6%	93,9%	-
Porcentaje de adolescentes con opinión favorable respecto de la calidad del trato y a la consideración de sus opiniones en la intervención técnica de los Centros de Rehabilitación Conductual (CERECO).	80%	n/a ¹⁰⁶	79,1%	92,2%	91,4%	-

El “Promedio de cumplimiento de metas de intervención técnica de los Centros de Observación y Diagnóstico (COD)” tiene como meta el 80% para el 2006, observándose un satisfactorio cumplimiento entre los años 2004 y 2006, lo que se evalúa como positivo, pues corresponde a la meta establecida por la institución en el SIG.

Al indicador “Porcentaje de adolescentes en Centros Privativos de Libertad (actuales CERECO), con permanencia igual o mayor a 30 días, que cuentan con plan de intervención individual dentro de los primeros 30 días siguientes a su ingreso” se le ha definido una meta del 92%, cumplida entre los años 2004 y 2006, lo que se evalúa como negativo, pues no corresponde a la meta establecida por la institución en el SIG.

El “Porcentaje de adolescentes egresados de los Centros de Rehabilitación Conductual (CERECO) administrados por SENAME, cuyas familias participaron en programas de intervención familiar” tiene como meta el 80%, la que fue cumplida satisfactoriamente entre el 2004 y el 2006, lo que se evalúa como positivo, pues corresponde a la meta establecida por la institución en el SIG.

De acuerdo al enunciado señalado por SENAME: “Porcentaje de adolescentes egresados de Programas de Rehabilitación Conductual que no reingresan a la red para infractores dentro de los seis meses siguientes a su egreso respecto al total de egresados de los programas de rehabilitación conductual”, corresponde a un indicador que tiene una meta del 68% para el 2006, cumplida

¹⁰⁶ n/a No aplica, el indicador fue medido a partir del 2004

satisfactoriamente para todos los años, lo que se evalúa como positivo, pues corresponde a la meta establecida por la institución en el SIG.

Para el “Porcentaje de adolescentes con opinión favorable respecto a la calidad del trato y a la consideración de sus opiniones en la intervención técnica de los Centros de Internación Provisoria (actuales COD)” se estableció una meta del 80% para el 2006, cumplida satisfactoriamente en el 2005 y en el 2006, la que no fue medida en el 2003 y se observó por debajo de lo esperado en el 2004. A pesar de lo ocurrido en el año 2003, el indicador se evalúa en forma positiva por su comportamiento en los dos últimos años, variación que corresponde a la meta establecida por la institución en el SIG.

Por último, “Porcentaje de adolescentes con opinión favorable respecto de la calidad del trato y a la consideración de sus opiniones en la intervención técnica de los Centros de Rehabilitación Conductual (CERECO)” presenta una evolución que se evalúa como positiva, pues corresponde a la meta establecida por la institución en el SIG.

Los indicadores propuestos y cuantificados para el componente 3 muestran óptimos niveles de cumplimiento en relación a la meta, especialmente para el año 2006, lo que se evalúa positivamente.

3.2. Desempeño del Programa a nivel de Propósito

3.2.1. Análisis de Cumplimiento del Propósito

A nivel de propósito se han definido los siguientes indicadores:

- Porcentaje de opiniones favorables respecto del proceso de reinserción social y/o familiar sobre el total de atendidos egresados de los Centros de Administración Directa.
- Porcentaje de niños(as) y adolescentes que no reingresan a la red SENAME en relación al total de egresos de los Centros de Administración Directa.

Ambos indicadores no cuentan con medición por lo que no es posible evaluar el cumplimiento del objetivo a nivel de propósito.

3.2.2. Beneficiarios Efectivos del Programa

Para el período evaluado, años 2003 a 2006¹⁰⁷, la institución no cuenta con un registro de los beneficiarios efectivos ni con una estimación del número promedio de ingresos por cada niño/a o adolescente (tasa de uso), por lo que el análisis será realizado a partir del número de ingresos a los centros de administración directa del SENAME.

El cuadro N° 21 muestra el número de beneficiarios efectivos (casos ingresados) en los distintos componentes del programa desde el año 2003 al 2006.

Cuadro N° 21
Beneficiarios Efectivos Años 2003-2006

	2003	2004	2005	2006	% Variación 2003-2006
Comp. 1 CTD L-P	646	554	355	363	43,8 %
Comp. 2 CTD	8.854	8.575	8.075	5.969	32,6 %
Comp. 3 COD- CERECO	12.189	11.904	11.543	10.186	16,4 %
Total	21.689	21.033	19.973	16.518	23,8 %

¹⁰⁷ A partir de 2007, SENAME está implementando un sistema computacional que permitirá contar con estos datos.

La disminución presentada por los componentes 1 y 2 entre 2003 y 2006 está relacionada con el aumento de oferta de las colaboradoras que progresivamente han absorbido la demanda potencial, esto se evalúa de manera positiva. La disminución presentada por el componente 3 entre 2003 y 2006 está relacionada con la puesta en marcha de la Reforma Procesal Penal que ha regulado el funcionamiento de los tribunales, señalando criterios de ingresos de los adolescentes a estos Centros. Además, el número de reingresos de jóvenes infractores de ley a los Centros ha disminuido desde el 2003 al 2006, lo que se explica la baja en el número total de ingresos.

El Cuadro N° 22 muestra la distribución por sexo. Como se puede apreciar, todos los componentes cuentan con un porcentaje mayor de hombres que mujeres. Las diferencias entre ellos son menores en el caso de los CTD L-P. En los CTD el porcentaje de hombres ha disminuido de un 62% en el 2003 a un 55% para el 2006. Los COD-CERECO son los que registran mayor proporción de hombres que de mujeres, observándose sobre un 90% para los 4 años del período analizado. Estos últimos datos indican que el fenómeno de la infracción de ley cometida por el adolescente, es de alta prevalencia masculina, cuestión que debe tenerse presente a la hora de diseñar programas, especialmente cuando corresponda utilizar enfoque de género como en este caso.

Cuadro N° 22
Beneficiarios Efectivos Según Sexo Años 2003-2006

	2003				2004				2005				2006			
	Hombres		Mujeres		Hombres		Mujeres		Hombres		Mujeres		Hombres		Mujeres	
	Nº	%														
C.1 CTD L-P	370	57,3	276	42,7	282	50,9	272	49,1	199	56,1	156	43,9	194	53,4	169	46,6
C.2 CTD	5.493	62,0	3.361	38,0	5.257	61,3	3.318	38,7	4.749	58,8	3.326	41,2	3.284	55,0	2.685	45,0
C.3 COD-CERECO	11.346	93,1	843	6,9	10.879	91,4	1.025	8,6	10.520	91,1	1.023	8,9	9.372	92,0	814	8,0
TOTAL	17.209		4.480		16.418		4.615		15.468		4.505		12.850		3.668	

Distribución regional

Componente 1:

El programa de administración directa tiene centros de atención para el primer componente sólo en la región VII, IX y RM (Cuadro N° 23). Cada una de estas regiones registra un ingreso en el cuatrienio de aproximadamente 30% del total de ingresos de los beneficiarios efectivos del componente 1.

Cuadro N° 23
Componente 1: Beneficiarios Efectivos en Centros de Tránsito y Distribución residenciales para lactantes y preescolares, según región. 2003 – 2006

Regiones	2003	2004	2005	2006	Total cuatrienio	%
VIII REGIÓN	260	227	115	115	717	37,4
IX REGIÓN	121	159	147	124	551	28,7
METROPOLITANA	265	168	93	124	650	33,9
TOTAL	646	554	355	363	1918	100
% disminución al 2003	0	14,2	45,1	43,8		

Desde el 2003 al 2006 se aprecia una disminución en el ingreso de los beneficiarios efectivos de este componente, que alcanza el 45,1% en el 2005 y un 43,8% en el 2006. De acuerdo a la información entregada por el servicio, la disminución observada en el tramo 2003 – 2006 se debe a las siguientes razones:

- La creación en el año 2004 de dos centros de CTDL administrados por las instituciones colaboradoras de SENAME en la Región Metropolitana, con un total de 40 plazas¹⁰⁸.
- Focalización del sujeto de atención del CTD Casa Nacional del Niño, orientándose a la atención de niños/as de 0 a 4 años de edad, con alteraciones fisio - patológicas, implicando que la derivación de niños y niñas sanos desde tribunales disminuyera. A partir del año 2004 las plazas de la Casa Nacional fueron disminuidas de 100 a 80.
- Por otra parte se ha ido observando gradualmente una mayor conciencia y un mejor apego de los tribunales competentes al principio de utilizar la medida de internación como un recurso excepcional priorizando por tanto las medidas de tipo ambulatorias que privilegien respuestas a nivel local y por tanto sin desarraigar a los niños/as.

Componente 2:

El programa de administración directa tiene centros de atención para este componente en las regiones I, V, VII, VIII, IX y RM. Se registra un ingreso que va desde el 0,1% del total nacional en la región I hasta un 46,8% en la RM. Es interesante hacer notar que esta población total va disminuyendo paulatinamente en relación al 2003, observándose un franco descenso en el 2006, que corresponde al 32,6% (Cuadro N° 24). Esto se debe al proceso de desinternación progresiva de los niños que se encuentran en establecimientos masivos, desarrollando programas de reinserción familiar, reforzando los programas de acogida familiar y fortaleciendo el Programa de Adopción. También contempla la creación de hogares de baja cobertura que acojan en un ambiente familiar a los niños que no cuentan con otra opción. Todo lo cual se evalúa como altamente positivo.

Cuadro N° 24

Componente 2: Beneficiarios Efectivos en Centros de Tránsito y Distribución para niños, niñas mayores de 6 años y adolescentes menores de 18 años, según región. 2003 – 2006

Regiones	2003	2004	2005	2006	Total cuatrienio	%
I REGIÓN	0	11	12	6	29	0,1
V REGIÓN	1.329	1.074	867	768	4.038	12,8
VII REGIÓN	659	447	408	379	1.893	6,0
VIII REGIÓN	2.126	1.644	2.023	1.541	7.334	23,3
IX REGIÓN	910	911	952	690	3.463	11,0
METROPOLITANA	3.830	4.488	3.813	2.585	14.716	46,8
TOTAL	8.854	8.575	8.075	5.969	31.473	100,0
% disminución al 2003		3,2	8,8	32,6		

Por otra parte, se han creado y fortalecido los programas contra la vulneración de derechos de los niños y de las redes locales de atención a la infancia. Esta tarea se ha desarrollado a través de las Oficinas de Protección de Derechos (OPD), con el objetivo de ofrecer una atención cercana al lugar donde viven los niños/as, lo que facilita el trabajo con sus familias, la comunidad y los gobiernos locales. De esta forma se contribuye a que muchas situaciones de vulneración de derechos se resuelvan sin necesidad de recurrir a los Tribunales.

¹⁰⁸ Corresponde a los CTD Sofía y Antú pertenecientes a la Corporación Grada (organismo colaborador acreditado de SENAME).

Otros criterios importantes son:

- Focalización del sujeto de atención de los CTD, orientándose a la atención de niños/as y/o adolescentes de mayor complejidad, los que no son atendidos por la red privada.
- También se ha ido observando gradualmente una mayor conciencia y un mejor apego de los tribunales competentes al principio de utilizar la medida de internación como un recurso excepcional priorizando por tanto las medidas de tipo ambulatorias que privilegien respuestas a nivel local y por tanto sin desarraigar a los niños/as.

Es importante señalar que la existencia de otros Programas relacionados también ayudan a explicar la disminución de los ingresos en ambos componentes, tal es el caso del Programa Familias de acogida, Residencias de protección y Programas de maltrato en el componente 1 y los Programas de maltrato y abuso, Centros Infanto juveniles, Residencias para mayores, Programas de atención para niños y niñas inimputables, Proyectos de intervención para adolescentes consumidores abusivos de drogas, Familias de acogida y Programas de explotación sexual comercial infantil para el componente 2.

Componente 3: En el cuadro N° 25 se muestra los ingresos por región a los COD y CERECO. Aquí se aprecia que el 53,9% del total corresponde a la RM, en tanto ninguno de las otras regiones supera el 8,3% del ingreso. Esta situación se evaluará en el punto Análisis de la Cobertura.

Cuadro N° 25

Componente 3: Beneficiarios Efectivos en Centros de Diagnóstico y Rehabilitación Conductual para adolescentes entre 14 y 18 años infractores de ley penal, según región. 2003 – 2006

Región	2003	2004	2005	2006	Total cuatrienio	%
I REGIÓN	452	495	488	484	1.919	4,2
II REGIÓN	430	526	411	330	1.697	3,7
III REGIÓN	262	297	429	291	1.279	2,8
IV REGIÓN	375	399	533	592	1.899	4,1
V REGIÓN	1.139	759	785	885	3.568	7,8
VI REGIÓN	365	337	392	427	1.521	3,3
VII REGIÓN	355	489	449	532	1.825	4,0
VIII REGIÓN	923	434	454	511	2.322	5,1
IX REGIÓN	0	0	345	754	1.099	2,4
X REGIÓN	997	636	978	1186	3.797	8,3
XI REGIÓN	0	0	0	186	186	0,4
XII REGIÓN	0	0	0	0	0	0,0
METROPOLITANA	6.891	7.532	6.279	4.008	24.710	53,9
TOTAL	12.189	11.904	11.543	10.186	45.822	100

El cuadro N° 26 muestra la distribución por región de los beneficiarios según componente para el año 2006. Aquí se observa que los mayores porcentajes de toda la población ingresada a los centros de la administración directa están ubicados en la Región Metropolitana. Pero en el CTD LP, la IX región tiene igual participación que la RM. El único componente que tiene representación en todo el país son los COD-CERECO, exceptuando la región XII, situación que se repite para los otros dos.

Cuadro N° 26

Beneficiarios Efectivos Según Región Año 2006

	CTD L-P	% del	CTD	% del	COD-	% del
--	---------	-------	-----	-------	------	-------

		<i>total</i>		<i>total</i>	CERECO	<i>total</i>
I REGIÓN	0	-	6	0,1	484	4,8
II REGIÓN	0	-	0	-	330	3,2
III REGIÓN	0	-	0	-	291	2,9
IV REGIÓN	0	-	0	-	592	5,8
V REGIÓN	0	-	768	12,9	885	8,7
VI REGIÓN	0	-	0	-	427	4,2
VII REGIÓN	0	-	379	6,4	532	5,2
VIII REGIÓN	115	31,7	1.541	25,8	511	5,0
IX REGIÓN	124	34,2	690	11,6	754	7,4
X REGIÓN	0	-	0	-	1186	11,6
XI REGIÓN	0	-	0	-	186	1,8
XII REGIÓN	0	-	0	-	0	-
METROPOLITANA	124	34,2	2.585	43,3	4.008	39,4
<i>TOTAL</i>	363	100	5.969	100	10.186	100

Distribución etárea

Componente 1:

El grueso de los beneficiarios efectivos se concentra en los casos de niños y niñas menores de 6 años, lo que aparece en el cuadro N° 27. Para el año 2006, se aprecia que sólo 11 casos se sitúan en un rango superior a la edad de 5 años, lo que representa el 3% de todos los casos, los que corresponden a sujetos de atención que presentan problemáticas de salud y son atendidos en CTD que cuentan con una infraestructura y con modelo de atención mejor preparado para ellos/as.

Cuadro N° 27

Componente 1: Beneficiarios Efectivos en Centros de Tránsito y Distribución residenciales para lactantes y preescolares, según grupo etáreo. 2003 – 2006

Grupo etáreo	2003	2004	2005	2006
< 1 año	242	210	149	167
1 – 3 años	264	234	135	143
4 – 5 años	103	67	54	42
6 – 7 años	24	27	13	10
8 – 9 años	6	6	2	1
10 – 11 años	2	5	0	0
12 – 13 años	1	1	0	0
14 – 15 años	1	3	0	0
16 – 17 años	0	1	2	0
18 o más años	0	0	0	0
sin dato edad	3	0	0	0
<i>TOTAL</i>	646	554	355	363

Componente 2:

El cuadro N° 28 muestra la distribución de los beneficiarios efectivos de este componente por grupo etáreo.

Cuadro N° 28

Componente 2: Beneficiarios Efectivos en Centros de Tránsito y Distribución para niños, niñas mayores de 6 años y adolescentes menores de 18 años, según grupo etáreo.

2003 – 2006

Grupo etáreo	2003	2004	2005	2006
< 1 año	20	20	42	37
1 – 3 años	135	140	161	106
4 – 5 años	119	171	182	157
6 – 7 años	173	224	229	213
8 – 9 años	247	296	302	278
10 – 11 años	702	714	643	438
12 – 13 años	2.284	2.064	1.926	1.349
14 – 15 años	3.088	2.858	2.721	2.047
16 – 17 años	1.948	1.994	1.821	1.313
18 o más años	94	90	45	23
sin dato edad	44	4	3	8
TOTAL	8.854	8.575	8.075	5.969

Si bien este componente tiene por objetivo dar atención a niños y niñas mayores de 6 años, existe un porcentaje de niños menores de 6 que han ingresado durante estos años, el que fluctúa entre un 3,1 en el 2003 a un 5% en el 2006 (Cuadro N° 29). Esto se debe básicamente a las siguientes razones:

1. En muchas ocasiones los jueces derivan a los centros de tránsito y distribución a todo un grupo familiar, el que puede estar compuesto por 2 o más hermanos, los que pueden tener diferentes edades y sexo. Frente a estas situaciones el Servicio desestima la separación de los hermanos, y dentro de lo posible fomenta que los grupos familiares permanezcan unidos, por lo que los CTD hacen excepciones y aceptan niños menores al rango etáreo establecido.

2. A los centros de tránsito y distribución también ingresan niñas y/o adolescentes que han sido madres y traen con ellas a sus hijos/as. Mientras ellas permanezcan en los centros, lo hacen junto a sus hijos/as, por lo que éstos también aparecen en las bases de datos como ingresados a los centros.

Cuadro N° 29

**Componente 2: Beneficiarios Efectivos en Centros de Tránsito y Distribución para niños, niñas mayores de 6 años y adolescentes menores de 18 años, según grupo etáreo
2003 – 2006**

Grupo etáreo	2003	2004	2005	2006
< 1 año	20	20	42	37
1 – 3 años	135	140	161	106
4 – 5 años	119	171	182	157
SubTotal	274	331	385	300
% del Total	3,1	3,9	4,8	5,0

Componente 3:

El cuadro N° 30 presenta los beneficiarios efectivos a este componente por grupo etáreo, observándose los mayores números en el grupo de 16 y más.

Cuadro N° 30

**Componente 3: Beneficiarios Efectivos en Centros de Diagnóstico y Rehabilitación Conductual para adolescentes entre 14 y 18 años infractores de ley penal, según grupo etáreo.
2003 – 2006**

Grupo Etáreo	2003	2004	2005	2006
< 14 años	176	86	49	31
14 - 15 años	3.225	3.248	3.084	2.450
16 y más	8.729	8.543	8.387	7.671
sin dato edad	59 (0,5%)	27 (0,2%)	23 (0,2%)	34 (0,3%)
TOTAL	12.189	11.904	11.543	10.186

Finalmente, los datos anteriores son mostrados por sexo, donde se mantienen las tendencias antes presentadas (Cuadro N° 31).

Cuadro N° 31

Componente 3: Beneficiarios Efectivos en Centros de Diagnóstico y Rehabilitación Conductual para adolescentes entre 14 y 18 años infractores de ley penal, según sexo y grupo etáreo. 2003 – 2006

	2003		2004		2005		2006	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
< 14 años	154	22	71	15	38	11	28	3
14-15 años	2.944	281	2.903	345	2.798	286	2.290	160
16 y más	8.206	523	7.881	662	7.664	723	7.024	647
Sin dato	42	17	24	3	20	3	30	4
TOTAL	11.346	843	10.879	1.025	10.520	1.023	9.372	814

La distribución por grupo etáreo de la población atendida durante el 2006 en los tres componentes es presentada en el cuadro N° 32. Se aprecia que los mayores porcentajes están en los grupos etáreos menores de 5 años (<1; 1-3 y 4-5 años) en el caso de los CTD L-P. En los CTD, los beneficiarios se concentran entre los 12 y los 17 años y en los COD-CERECO los mayores porcentajes se ubican entre los 14 y 18 años. Toda esta información es consistente con los rangos de edad hacia los cuales se dirige la atención programada por cada uno de los componentes.

Cuadro N° 32

Beneficiarios Efectivos Según Grupo Etáreo Año 2006

Grupo etáreo	CTD L-P	% del total	CTD	% del total	COD-CERECO	% del total
< 1 año	167	46,0	37	0,6	31	0,3
1 – 3 años	143	39,4	106	1,8		
4 – 5 años	42	11,6	157	2,6		
6 – 7 años	10	2,8	213	3,6		
8 – 9 años	1	0,3	278	4,7		
10 – 11 años	0	-	438	7,3		
12 – 13 años	0	-	1.349	22,6		
14 – 15 años	0	-	2.047	34,3	2.450	24,1
16 – 17 años	0	-	1.313	22,0	7.671	75,3
18 o más años	0	-	23	0,4	34	0,3
sin dato edad	0	-	8	0,1		
TOTAL	363	100	5.969	100	10.186	100

No se cuenta con indicadores para medir los efectos que ha tenido el Programa en la situación de hombres y mujeres.

3.2.3. Análisis de Cobertura

El siguiente cuadro (N° 33) muestra las coberturas del programa de administración directa para cada uno de sus componentes. La cobertura del componente 3 corresponde al 100% esto es, la oferta absorbe toda la demanda. En relación a los otros componentes, se aprecian mayores coberturas en el componente CTD Lactantes y Preescolares que van disminuyendo del 63% en el 2003 al 34,1% al 2006. La cobertura de los CTD también disminuye de un 32,2% en el 2003 a un 22,5% en el 2006. La disminución sustantiva de las coberturas de los CTD L-P y los CTD en los últimos años muestra una tendencia a la delegación de estas funciones a las instituciones colaboradoras, disminuyendo así el impacto de la administración directa sobre la población potencial. En este sentido, la acción realizada por las colaboradoras se evalúa como positiva ya que descomprime la actividad de la Administración Directa. Sin embargo, dada la dificultad del panel evaluador para obtener los datos de cobertura de las colaboradoras, es indicativo de que no existe a nivel de la institución un análisis integral de coberturas de ambos programas, lo que se evalúa en forma negativa.

Cuadro N° 33
Cobertura del Programa 2003-2006

	2003			2004			2005			2006		
	Población Objetivo	Beneficiarios Efectivos	%	Población Objetivo Potencial	Beneficiarios Efectivos	%	Población Objetivo	Beneficiarios Efectivos	%	Población Objetivo	Beneficiarios Efectivos	%
CTD L-P	1.026	646	63,0	978	554	56,7	877	355	40,5	1.066	363	34,1
CTD	27.527	8.854	32,2	28.004	8.575	30,6	27.691	8.075	29,2	26.585	5.969	22,5
COD-CERECO	12.189	12.189	100	11.904	11.904	100	11.543	11.543	100	10.186	10.186	100
Total	40.742	21.689	53,2	40.886	21.033	51,4	40.111	19.973	49,8	37.837	16.518	43,7

Se observa una disminución de las coberturas para los componentes 1 y 2 entre el 2003 y el 2006, llegando al 34,1% y al 22,5% respectivamente para este último año. Como ya ha sido señalado esto se evalúa positivamente pues señala la tendencia a cubrir la demanda por las colaboradoras.

Al observar las coberturas de cada uno de los componentes por sexo, se constata nuevamente la disminución antes señalada (Cuadros N° 34, N° 35 y N° 36).

Cuadro N° 34
Cobertura del Componente 1. CTD L-P según sexo Años 2003-2006

Año	Población Potencial		Población Objetivo		Beneficiarios Efectivos		% Cobertura	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
2003	559	467	559	467	370	276	66,2	59,1
2004	521	457	521	457	282	272	54,1	59,5
2005	485	392	485	392	199	156	41,0	39,8
2006	576	490	576	490	194	169	33,7	34,5

Cuadro N° 35
Cobertura del Componente 2. CTD según sexo Años 2003-2006

Año	Población Potencial		Población Objetivo		Beneficiarios Efectivos		% Cobertura	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
2003	15.881	11.646	15.881	11.646	5.493	3.361	34,6	28,9
2004	15.855	12.149	15.885	12.149	5.257	3.318	33,2	27,3
2005	14.803	12.888	14.803	12.888	4.749	3.326	32,1	25,8
2006	13.270	13.315	13.270	13.315	3.284	2.685	24,7	20,2

Cuadro N° 36
Cobertura del Componente 3. COD-CERECO según sexo Años 2003-2006

Año	Población Potencial		Población Objetivo		Beneficiarios Efectivos		% Cobertura	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
2003	11.346	843	11.346	843	11.346	843	100	100
2004	10.879	1.025	10.879	1.025	10.879	1.025	100	100
2005	10.520	1.023	10.520	1.023	10.520	1.023	100	100
2006	9.372	814	9.372	814	9.372	814	100	100

El análisis por región del componente CTD lactantes y preescolares muestra una cobertura del 100% en la VIII y IX, sin embargo ésta baja en la RM al 30,8%, pues el porcentaje restante (69,2%) lo absorben las colaboradoras. En cuanto al componente CTD, alcanza a cubrir el 22,5% de la cobertura nacional, teniendo representación en seis regiones, donde fluctúa entre un 0,4% (región I) y 51,6% en la IX (Ver Cuadro N° 37). En las regiones donde se alcanza el 100%, se explica porque la Administración Directa es la única oferta. En las regiones donde se aprecian porcentajes menores a 100% es porque existe oferta de las colaboradoras. Esto se evalúa positivamente como una acción complementaria.

Cuadro N° 37
Cobertura del Programa Según Región Año 2006

	CTD L-P			CTD			COD- CERECO		
	Población Objetivo	Beneficiarios Efectivos	%	Población Objetivo	Beneficiarios Efectivos	%	Población Objetivo	Beneficiarios Efectivos	%
I REGIÓN	50	0	-	1.540	6	0,4	484	484	100
II REGIÓN	60	0	-	643	0	-	330	330	100
III REGIÓN	45	0	-	1.408	0	-	291	291	100
IV REGIÓN	28	0	-	1.653	0	-	592	592	100
V REGIÓN	140	0	-	4.481	768	17,1	885	885	100
VI REGIÓN	34	0	-	1.658	0	-	427	427	100
VII REGIÓN	-	0	-	1187	379	31,9	532	532	100
VIII REGIÓN	115	115	100	3.050	1.541	50,5	511	511	100
IX REGIÓN	124	124	100	1337	690	51,6	754	754	100
X REGIÓN	36	0	-	1.836	0	-	1186	1186	100
XI REGIÓN	5	0	-	591	0	-	186	186	100
XII REGIÓN	27	0	-	337	0	-	0	0	0
METROPOLITANA	402	124	30,8	6.864	2.585	37,7	4.008	4.008	100
TOTAL	1.066	363	34,1	26.585	5.969	22,5	10.186	10.186	100

En cuanto al rango etéreo, la administración directa ofrece atención en los CTD L-P al 40,8% de los niños menores de un año, entre el 25 y el 31,2% a los niños de 1 a 5 años, y al 45,7% del rango 6-7. El componente CTD muestra su mayor cobertura entre los 14 y 15 años (40,1%) (Cuadro N° 38). Las más altas frecuencias según rango etéreo atendido corresponden a una tendencia de la Administración directa a atender a esa población, probablemente desde tribunales se prefiera esa alternativa. Sin embargo, al momento de elaboración de este informe no se cuenta con el dato de distribución de plazas ambulatorias y residenciales entre las colaboradoras y la Administración Directa, que permita establecer relaciones entre las distintas ofertas.

Cuadro N° 38
Cobertura del Programa Según Grupo de Edad Año 2006

Grupo etéreo	CTD L-P			CTD			COD- CERECO		
	Población Objetivo	Beneficiarios Efectivos	%	Población Objetivo	Beneficiarios Efectivos	%	Población Objetivo	Beneficiarios Efectivos	%

< 1 año	409	167	40,8	448	37	8,3	31	31	100
1-3 años	458	143	31,2	2.172	106	4,9			
4-5 años	163	42	25,8	2.327	157	6,7			
6-7 años	28	10	35,7	2.652	213	8,0			
8-9 años	1	1	100	2.736	278	10,2			
10-11 años	0	0	-	2.861	438	15,3			
12-13 años	1	0	-	4.089	1.349	33,0			
14-15 años	0	0	-	5.099	2.047	40,1	2.450	2.450	100
16-17 años	0	0	-	3.704	1.313	35,4	7.671	7.671	100
18 o + años	0	0	-	227	23	10,1			
sin dato	6	0	-	270	8	3,0	34	34	100
TOTAL	1.066	363	34,1	26.585	5.969	22,5	10.186	10.186	100

Para evaluar la oferta del componente 3 se ha calculado una tasa cuatrienal por 1000 habitantes del grupo de 15 y los 19 años, basados en la población estimada para el 2005, esto se aprecia en el cuadro N° 39.

Cuadro N° 39
Componente 3: Tasa Cuatrienal de la Población por 1.000 habitantes entre 15 y 19 años
Infraestructores de Ley Penal ingresada a Centros de Diagnóstico y Rehabilitación Conductual
según Región 2003 – 2006

	Total cuatrienio población objetivo	Población 2005 grupo etáreo 15-19¹⁰⁹	Tasa cuatrienal por 1.000 jóvenes 15-19 años
I REGIÓN	1.919	41.918	45,8
II REGIÓN	1.697	47.827	35,5
III REGIÓN	1.279	25.365	50,4
IV REGIÓN	1.899	61.437	30,9
V REGIÓN	3.568	147.387	24,2
VI REGIÓN	1.521	75.841	20,1
VII REGIÓN	1.825	89.807	20,3
VIII REGIÓN	2.322	166.140	14,0
IX REGIÓN	1.099	89.604	12,3
X REGIÓN	3.797	105.444	36,0
XI REGIÓN	186	9.613	19,4
XII REGIÓN	0	13.558	0,0
METROPOLITANA	24.710	570.306	43,3

¹⁰⁹ INE (2007) Instituto Nacional de Estadísticas. Chile

TOTAL	45.822	1.444.247	31,7
-------	--------	-----------	------

En el análisis de las tasas de ingresos se observa que, las mayores tasas se encuentran en las regiones III, I y RM, observándose las más bajas en la IX y VIII. La XII región no registra ingresos. En principio, esto sugiere una probabilidad mayor de contar con una oferta que satisfaga las necesidades de diagnóstico y rehabilitación para esta población en estas regiones, más que una singular distribución de esta necesidad a lo largo del país. Lo que se evalúa de manera negativa pues se requeriría una mayor oferta en las regiones donde se observa disminuida.

3.3. Grado de satisfacción de los beneficiarios efectivos

El único componente que ha realizado evaluaciones de satisfacción es el que corresponde a los COD-CERECO, que a partir del 2004 registra la opinión favorable de los adolescentes respecto a la calidad del trato y a la consideración de sus opiniones en la intervención técnica de los COD-CERECO. Para el año 2004 las opiniones favorables alcanzaron cerca de 79%, lo que ha aumentado por sobre el 90% en el año 2006. El registro de estas opiniones son realizadas por la propia institución en el marco de una entrevista individual hecha a los jóvenes. Se evalúa que corresponden a un método válido de evaluación de satisfacción usuaria.

Este tipo de prácticas se evalúan como altamente positivas para el monitoreo cualitativo de la implementación del programa, ya que permiten obtener información de los resultados, que puede ser utilizada para la adecuación aspectos negativos y el fortalecimiento de los positivos de la intervención.

3.4. Desempeño del Programa a nivel de Fin

Si bien los tres componentes ingresan la totalidad de casos que los tribunales les derivan y una gran parte de los indicadores programáticos señalados en el Informe 2006 del Depto. de Planificación y Control de Gestión del SENAME, presentan el cumplimiento de las metas planteadas, tienden a señalar que el programa contribuye a la protección integral de los niños/as y adolescentes menores de 18 años vulnerados en sus derechos o infractores a la ley penal, no es posible concluirlo pues no se ha podido medir el cumplimiento del propósito

Cabe destacar el mayor desarrollo en términos de diseño, implementación y evaluación del componente COD-CERECO, que además representa el 100% de la cobertura entregada a la población que requiere esta atención.

4. RECURSOS FINANCIEROS

Análisis y Evaluación de aspectos relacionados con los Recursos Financieros del Programa

4.1. Fuentes y Uso de Recursos Financieros

El Programa de Administración Directa de SENAME se financia mayoritariamente con recursos asignados al presupuesto de la institución, en rangos superiores al 93%, con excepción del año 2005 donde esta proporción fue del 85%. (Ver cuadro 40).

La asignación específica del presupuesto de SENAME al programa ha experimentado un crecimiento del 52% entre los años 2003 y 2007 el cual se ha incrementado a tasas variables en los distintos años del período (2,3% en 2004; 19,1% en 2005; 4,4% en 2006 y 19,4% en 2007). El mayor aumento presupuestario del año en curso (19%) se explica por los requerimientos de la institución para

enfrentar la puesta en marcha de la nueva Ley de Responsabilidad Penal Juvenil que entró en vigencia en junio.

El Programa ha recibido aportes del Ministerio de Justicia entre los años 2003 al 2006, los que son de montos variables ya que están destinados a responder a necesidades puntuales y específicas del programa y por tanto, no representan una línea de financiamiento regular del programa. Estos recursos fueron utilizados en la construcción y equipamiento de nuevos centros tales como el Aonikenk (XII región), Trapananda (XI), Inapewma (IX), y también en la remodelación y reconversión de Centros de Diagnóstico a CERECO. Además del Ministerio de Justicia, el programa ha recibido aportes del IND para actividades deportivas recreativas, así como para la construcción de dos gimnasios: Minigimnasio El Arrullo (VIII) y Gimnasio Tiempo Joven (RM).

Cuadro 40
Fuentes de Financiamiento del Programa (Miles de \$ 2007)

Fuentes de Financiamiento	2003	2004	2005	2006	2007
1. Presupuestarias	17.943.347	20.818.326	22.710.506	22.640.446	26.374.806
1.1 Asignación específica al Programa	17.353.507	17.755.014	21.148.018	22.080.771	26.374.806
1.2. Asignación SENAME para soporte administrativo (item 21, 22 y 29, entre otros)	-	-	-	-	-
1.3. Aportes en presupuesto de Subsecretaría de Justicia	320.766	3.061.175	1.542.028	549.070	
1.4. Aportes en presupuesto de IND	269.074	2.137	20.460	10.605	-
2. Extrapresupuestarias	-	-	-	-	-
Total	17.943.347	20.818.326	22.710.506	22.640.446	26.374.806

Fuente: SENAME

Gasto devengado del Programa

En el Cuadro 41 se muestra la evolución del gasto devengado del Programa. En el período en evaluación, el gasto devengado de la institución responsable (SENAME) ha experimentado un aumento del 19,8%, en el período. Este gasto comprende todos los gastos de la institución aplicados al programa (puntos 1.1. y 1.2. del cuadro 42). A pesar de que la evolución del gasto del financiamiento aportado por el Ministerio de Justicia e IND ha sido de montos irregulares en los diferentes años, su escasa participación dentro del gasto total hace que esta irregularidad no tenga impacto en el comportamiento del gasto total del programa, que presenta casi la misma variación del gasto de SENAME en el programa (19,2%).

Cuadro 41
Gasto Total del Programa (Miles de \$ 2007)

	Gasto Devengado SENAME	Otros gastos	Total
2003	18.403.992	590.470	18.994.462
2004	18.930.750	3.063.312	21.994.062
2005	20.779.084	1.563.488	22.342.572
2006	22.939.287	559.675	23.498.962
Variación 2003-2006	19,8%	-5,5%	19,2%

Fuente: SENAME

Gasto devengado por Subtítulo

A continuación, el Cuadro 42 muestra el desglose del gasto devengado por Subtítulo presupuestario, en tanto en el Cuadro 43 se muestra el porcentaje de variación anual de este gasto. Como se puede apreciar, el gasto en personal concentra la mayor proporción dentro del total con montos cercanos al

75% en todos los años evaluados. Su evolución anual (Cuadro 43) muestra crecimientos anuales de 4,7% en 2004, 7,6% en el año 2005 y 11,1% en 2006. En el período este gasto ha experimentado un aumento del 25,1%, porcentaje que es superior al crecimiento del gasto del programa en su conjunto (19,2%). Este crecimiento se explica por el aumento que ha experimentado el gasto de Proyectos Nacionales, los cuales comprenden la contratación de personal técnico para cumplir las funciones de apoyo técnico a la labor de los componentes. En el cuadro 63 se presenta el comportamiento de este gasto.

Con respecto de los bienes y servicios de consumo¹¹⁰, su gasto se ubica en torno al 15% del total y su incremento en el período es de 17%, lo que se evalúa en forma negativa puesto que, por tratarse de un gasto eminentemente variable cuyo nivel se relaciona en forma directa con el volumen de producción, no se justifica su crecimiento frente a una disminución de la producción del 31% en términos agregados.

El gasto en inversión corresponde a remodelaciones y mejoramiento de la infraestructura del programa. Su participación en el gasto total ha sido de 6,2% en 2003 y 16,2% en 2004 para disminuir al 11,3% en 2005 y 6,9% en 2006. En el período, la variación ha sido de 37%. Su comportamiento variable en los distintos años se evalúa en forma negativa porque da cuenta de una ausencia de política de inversiones en la institución, necesaria para el mantenimiento en forma adecuada de las instalaciones y la capacidad instalada, para otorgar los servicios.

Cuadro 42
Desglose del Gasto Devengado en Personal,
Bienes y Servicios de Consumo, Inversión y otros (Miles de \$ 2007)¹¹¹

	2003		2004		2005		2006		Variación 2003-2006
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	%
1. Personal	14.569.138	76,7	15.250.381	69,3	16.408.648	73,4	18.228.382	77,6	125,1
2. Bs.Ss. de Consumo	3.112.966	16,4	3.012.331	13,7	3.370.797	15,1	3.645.071	15,5	117,1
3. Inversión	1.183.322	6,2	3.557.440	16,2	2.535.617	11,3	1.621.665	6,9	137,0
5. Otros	129.036	0,7	173.910	0,8	26.510	0,1	3.844	0,0	3,0
Total Gasto Devengado	18.994.462	100,0	21.994.062	100,0	22.341.572	100,0	23.498.962	100,0	123,7

*Otros. En el gasto devengado se ha incorporado el saldo del gasto de Servicio de la Deuda, Saldo Final de Caja y Prestaciones Previsionales.

Fuente: SENAME

Cuadro 43
Variación Anual del Gasto Devengado en Personal, Bienes y Servicios de Consumo,
Inversión y Otros (%)

	2003	2004	2005	2006
1. Personal	100,0	4,7	7,6	11,1
2. Bs.Ss. de Consumo	100,0	-3,2	11,9	8,1
3. Inversión	100,0	200,6	-28,7	-36,0
5. Otros	100,0	34,8	-84,8	-85,5
Total Gasto Devengado	100,0	15,8	1,6	5,2

¹¹⁰ Bienes y servicios de consume incluyen el gasto operacional de los centros (alimentación, ropa, servicios generales y otros) además de gastos en bs. y ss. de consumo para la administración del programa.

¹¹¹ En "Otros" se ha incorporado el saldo del gasto de Servicio de la Deuda, Saldo Final de Caja y Prestaciones Previsionales.

Gasto total por componente

En relación al gasto por componente, el panel evaluador ha contado con dos datos distintos de este gasto, ambos proporcionados por SENAME. El primero de ellos es el gasto total de cada uno de los tres componentes del programa, consignado en el Anexo 2, Ficha de Antecedentes Presupuestarios y de Gastos, que informa las cifras que se presentan en el cuadro 44. Al respecto, se debe señalar que esta ficha ha sido modificada en varias oportunidades durante los meses de la evaluación, siendo la última de ellas la entregada con fecha 15 de mayo de 2007.

Por otra parte, SENAME ha informado una cifra distinta a la anterior del gasto de componentes, que está compuesta por el gasto de operación de los centros más el gasto del personal de Proyectos Nacionales, cifras que se presentan en el cuadro 54. Como se puede apreciar, ambas cifras no coinciden, lo que se evalúa en forma negativa porque da cuenta de que la institución no maneja las cifras de gasto de los componentes en su gestión cotidiana.

Teniendo en consideración lo expresado, se analizará cada una de las cifras de los componentes en forma separada, aún cuando no se tenga seguridad de cuál de ellas es la correcta.

En el cuadro 44 siguiente se presenta el gasto total por componente que se obtuvo del Anexo Ficha de Antecedentes Presupuestarios y de Gasto preparado por SENAME, en tanto que el cuadro 45 muestra la variación anual de este gasto. En el gasto por componente está comprendido el gasto de los centros más el gasto del personal de los Proyectos Nacionales¹¹² que se han asignado a cada componente. El gasto de bienes y servicios de consumo de Proyectos Nacionales se ha asignado a gastos de administración.

Como se puede apreciar (cuadro 44), la mayor importancia relativa corresponde al componente 3 con cifras superiores al 60% del total del programa en todos los años analizados. A pesar de que este componente ha crecido en 11,3% su gasto en el período, su importancia relativa dentro del gasto total ha disminuido como resultado del mayor crecimiento del gasto de los otros dos componentes. Cabe señalar que en el año 2005 baja en 8% para retomar su nivel de gasto el año 2006.

El componente 2 sigue en importancia con cifras cercanas al 30% del gasto en los años evaluados. Es un gasto que tiene una tendencia sostenidamente creciente del orden del 10% anual.

El componente 1 bordea el 8% del gasto en los últimos dos años de la evaluación. Es el componente con mayor expansión en el gasto, alcanzando un aumento del 96,3% en los cuatro años evaluados. En el año 2004 éste experimenta un importante crecimiento que alcanza al 39,6%, para continuar aumentando en los dos años siguientes en 12,3% y 3,7% respectivamente.

En términos agregados, las variaciones experimentadas por los tres componentes se traducen en un aumento del 22,2% en el período. Éste se explica por la decisión institucional de fortalecer y mejorar la calidad técnica del programa, mediante el aumento de las dotaciones del gasto de los llamados Proyectos Nacionales que apoyan a los tres componentes del programa. Un análisis más detallado de este gasto se efectúa más adelante.

Aún cuando hay un componente de mejoría cualitativa en el programa producto del fortalecimiento del mismo los la introducción de personal calificado mediante los Proyectos Nacionales, la fluctuación que ha experimentado el gasto de los componentes se evalúa en forma negativa, en consideración a que los beneficiarios han disminuido en el período evaluado. Además, la institución no ha evaluado cuál es el impacto en términos cualitativos de este aumento de personal (Proyectos Nacionales), por

¹¹² Proyectos Nacionales. Corresponde al gasto en personal técnico altamente calificado, destinado a apoyar la función de los componentes.

lo que no se dispone de algún indicador que permita establecer una correlación entre el aumento del gasto de los componentes y su mejoría cualitativa.

Cuadro 44
Gasto Total¹¹³ por Componente (Miles de \$ 2007)¹¹⁴

	2003		2004		2005		2006		Variación 2003-2006
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	
Componente 1	843.723	4,8	1.397.872	6,8	1.594.081	7,8	1.655.874	7,7	196,3
Componente 2	5.008.286	28,4	5.372.938	26,0	6.002.037	29,3	6.783.088	31,5	135,4
Componente 3	11.767.936	66,8	13.908.779	67,3	12.876.150	62,9	13.096.616	60,8	111,3
Total	17.619.945	100,0	20.679.589	100,0	20.472.268	100,0	21.535.578	100,0	122,2

Fuente: SENAME

Cuadro 45
Crecimiento anual del Gasto Total por Componente

	2003	2004	2005	2006
Componente 1	100,0	39,6	12,3	3,7
Componente 2	100,0	6,8	10,5	11,5
Componente 3	100,0	15,4	-8,0	1,7
Total	100,0	14,8	-1,0	4,9

Fuente: Elaboración Panel en base a datos SENAME

4.2. Eficiencia del Programa

4.2.1. Análisis de eficiencia actividades y/o componentes

Gasto promedio por beneficiario ingresado

A continuación se presenta el gasto promedio por unidad de producto, que se expresa en número de beneficiarios ingresados al programa (ver cuadro 46). El cuadro 47 muestra el porcentaje de crecimiento anual de este mismo gasto. Éste es el resultado del gasto total por componente¹¹⁵ presentado en el cuadro 52, dividido por el número de beneficiarios efectivos (ingresos a los centros) por cada componente, ambas cifras anuales.

En el período en análisis, el gasto promedio por beneficiario ingresado al programa alcanza un monto de \$1.304.000 en el año 2006, valor que ha crecido en 60,5% en el período. Igual cifra para cada uno de los componentes del programa señalan un resultado de \$4.562.000 para el componente 1, \$1.136.000 para el componente 2 y \$1.286.000 para el componente 3, todos para el año 2006.

Con respecto de la evolución del gasto por beneficiario ingresado en el componente 1, llama la atención el fuerte incremento observado en los años 2004 y 2005, en que éste alcanza a 93,2% y 78%, respectivamente, manteniendo un leve aumento en 2006 (1,6%), todo lo cual se traduce en que en el período evaluado, este gasto se ha casi triplicado. Ello se explica porque, como ya se señaló en

¹¹³ Incluye las tres fuentes de gasto: gasto devengado del presupuesto asignado, gasto de transferencias de otras instituciones públicas y aporte de terceros. No incluye información de gastos de administración.

¹¹⁴ El gasto de componentes incluye gasto en inversión aportado por otras instituciones (Subsecretaría de Justicia e IND) el que se ha asignado al componente 3.

¹¹⁵ En este análisis se usó el dato de gasto por componentes presentado en el Anexo Ficha de Presentación de Antecedentes Presupuestarios y de Gasto preparado por SENAME, al cual se le adicionó el gasto aportado por la Subsecretaría de Justicia e IND.

el cuadro 46 el gasto total del componente ha continuado creciendo mientras que los beneficiarios ingresados han disminuido (Cuadro 17) sin que se haya producido ajustes de los gastos a los niveles de producción. Tampoco se aprecia un nivel importante de gastos fijos en la estructura productiva del componente que pudiera explicar este resultado (proporciones importantes de costos fijos que se mantienen para rangos dados de producción dados) y aunque así fuera, eso podría explicar un mantenimiento del nivel de gastos, pero en ningún caso una expansión como la que experimenta este componente. Más adelante se presenta y se analiza el gasto por beneficiario ingresado a los diferentes centros del programa.

En el componente 2 el gasto promedio por beneficiario ingresado ha aumentado al doble entre 2003 y 2006, mostrando un crecimiento sostenido en todos los años de la evaluación del orden del 10,9% en 2004 y 18,5% en 2005, para experimentar una importante alza de casi 53% en 2006 con respecto del año anterior. Al igual que lo señalado para el componente 1, estas variaciones se explican porque el nivel de gasto del componente ha continuado creciendo, en tanto el número de beneficiarios ingresados muestra un importante descenso en el año 2006 (ver Cuadro 17).

El componente 3 presenta un gasto por beneficiario ingresado con menos variaciones que los otros dos componentes, con un aumento del 33,2% en el período evaluado. La mayor alza ocurre en 2004 (21%) mientras que en 2005 experimenta una leve disminución (4,5%) para crecer en 15,3% en el último año. Esta evolución se explica por las mismas razones ya expuestas para los componentes 1 y 2, es decir, el gasto ha continuado creciendo sin que exista una correlación entre éste y el número de beneficiarios ingresados al componente, puesto que la producción no ha aumentado, y, en particular en el año 2006, se observa una disminución importante del número de beneficiarios ingresados (ver cuadro 17).

Este indicador financiero se evalúa en forma negativa para los tres componentes del programa, porque no se aprecian diferencias cualitativas en la atención brindada en los años de la evaluación que permitan explicar estos elevados aumentos.

Cuadro 46

Gasto Promedio Componentes por Beneficiario Ingresado (Miles de \$ 2007)

	2003	2004	2005	2006	Variación 2003-2006
Componente 1	1.306	2.523	4.490	4.562	249,3
Componente 2	566	627	743	1.136	100,9
Componente 3	965	1.168	1.115	1.286	33,2
TOTAL	812	984	1.025	1.304	60,5

Fuente: Elaboración Panel en base datos SENAME

Cuadro 47
**Variación Anual del Gasto Promedio
por Beneficiario Ingresado (%)**

	2003	2004	2005	2006
Componente 1	100,0	93,2	78,0	1,6
Componente 2	100,0	10,9	18,5	52,9
Componente 3	100,0	21,0	-4,5	15,3
TOTAL	100,0	21,1	4,2	27,2

Fuente: Elaboración Panel en base datos SENAME

El panel analizó la factibilidad de hacer una comparación entre estos resultados (gasto por beneficiario ingresado por componentes) y el monto de subvención de SENAME a las instituciones acreditadas en cada uno de los años de la evaluación. Al respecto, solo fue posible obtener de la institución la información del componente 2 correspondiente al año 2005¹¹⁶. Esta comparación se presenta en el cuadro 48.

Como se puede apreciar, la subvención a instituciones colaboradoras es más del doble del gasto en los centros administrados por SENAME. No se tiene información de diferencias cualitativas en la atención entregada por ambos tipos de centros que expliquen esta diferencia. Por el contrario, de acuerdo a la información proporcionada por SENAME, los centros de administración directa atienden casos de mayor complejidad, lo que sería compatible con un mayor costo, situación contradictoria con los datos presentados en el cuadro 48. Por lo anteriormente expuesto, se evalúa negativo que exista una diferencia tan abultada entre dos atenciones que en principio deberían ser similares. Además, también se evalúa en forma negativa que la institución no disponga en forma clara y expedita de los montos promedio por niño de subvención para cada año de la evaluación. Finalmente, es negativo asimismo que no se conozca las razones de estas diferencias.

Cuadro 48
Componente 2. Subvención SENAME a instituciones colaboradoras
Y gasto del programa año 2005
Pesos 2007

Modalidad de atención	Gasto mensual por beneficiario ingresado
Subvención SENAME por niño	250.161
Gasto Programa Administración Directa por beneficiario ingresado	94.917
Diferencia	155.244

Por otra parte, si bien dicha comparación puede tener carácter de referencial, es necesario tener presente que la subvención de SENAME no es el único financiamiento con que cuentan las instituciones colaboradoras para el funcionamiento de los centros, ya que disponen de recursos provenientes de otras fuentes.

Adicionalmente, se tuvo acceso a información de otros países que dan cuenta de cifras cercanas a los US\$ 2.000 anuales por plaza. Sin embargo, a juicio del panel se trata de estimaciones poco explícitas como para validar tales cifras y usarlas en un análisis comparativo.

Gasto por beneficiario ingresado, por Centro

A continuación se presentan los datos de gasto por beneficiario por cada uno de los centros de los tres componentes, y además el gasto de proyectos nacionales, también por beneficiario. Dado que los componentes consideran los gastos de los centros más los de Proyectos Nacionales, la suma de ambas debiera ser igual al gasto presentado en el cuadro 46 precedente. Sin embargo, como se verá más adelante en el cuadro 52, estas cifras no coinciden, sin que el panel haya podido conocer las razones de tales diferencias. Es probable que en el gasto total de componentes se haya incluido

¹¹⁶ Los montos de la subvención de SENAME a instituciones colaboradoras en los años de la evaluación fueron solicitados a SENAME desde el principio de la evaluación, sin que haya sido posible obtenerlos, con excepción del presentado en el cuadro 48.

algún gasto adicional al de los centros y de proyectos nacionales, pero no se tiene la información para aseverarlo.

En forma complementaria al análisis anterior, se presenta a continuación el gasto por beneficiario ingresado en los centros del Programa, para cada uno de los años de la evaluación. Dicha cifra es el resultado del gasto total de cada centro en el año (personal, bienes y servicios de consumo)¹¹⁷, dividido por el número de ingresos registrados en el mismo período.

En el Cuadro 49 muestra el gasto por ingreso en los centros del componente 1. Las cifras señalan un promedio de gasto de \$5.697.000 para los tres centros del componente en el año 2006. Llama la atención que el cuadro 46 el mismo gasto promedio por ingreso en este componente presenta una cifra de \$4.562.000, en circunstancias que ambas deberían ser iguales porque corresponden a los mismos conceptos, además de que la información proviene de la misma fuente de información (SENAME). Los datos del cuadro 44 se obtuvieron del Anexo 2, Ficha de Presentación de Antecedentes Presupuestarios y de Gastos entregada por la institución, mientras que los datos de los gastos de los centros (cuadro 52) también fueron se obtuvieron de SENAME.

Se observa una gran diferencia en los gastos entre centros y los resultados son tan irregulares en los diferentes años, que no es posible formular alguna conclusión. La Casa Nacional es el centro que ostenta el mayor crecimiento en gasto, en más del doble en los años de evaluación. Como ya se mencionó, el gasto en personal representa cerca del 75% del gasto total. En esta línea de análisis, se debe señalar que los tres centros tienen niveles relativamente similares de producción, por lo que los gastos fijos (personal) que son independientes del volumen de producción, es la variable que explica las grandes diferencias observadas.

Cuadro N° 49
Gasto por beneficiario ingresado por centro
Componente 1, miles de pesos 2007

<i>Región</i>	<i>Centro</i>	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>Variación 2003-2006</i>
VIII	CTD ARRULLO	2.075	2.721	4.809	5.146	148,0
IX	CTD BELEN-ALBORADA	4.507	2.594	3.181	4.398	-2,4
RM	CTD CASA NACIONAL	3.421	4.759	8.631	7.507	119,4
Promedio nacional del componente		3.083	3.338	5.136	5.697	84,8
Variación anual		100,0	8,3	53,9	10,9	

Fuente: Elaboración Panel en base datos SENAME

El cuadro N° 50 muestra el gasto por beneficiario ingresado en los centros del componente 2. En promedio el gasto del componente en 2006 es de \$873.000 presentando un importante incremento en los años de la evaluación. En el análisis por centro, destacan los CTD Especializados de Iquique y Los Acacios en la Región Metropolitana con cifras muy por sobre el promedio. Esto se explica por el bajo número de ingresos registrados, que en el año 2006 fueron 6 y 22 respectivamente, lo que se implica un elevado gasto fijo y en consecuencia, también un elevado gasto unitario por beneficiario ingresado. La misma explicación es válida para el alto gasto que presenta el DTD Galvarino que registra 357 ingresos en 2006, frente a 1.687 ingresos en el CTD Pudahuel en el mismo año. Cabe señalar, sin embargo, que éste último ha experimentado un fuerte descenso en el período en análisis, puesto que los ingresos en 2003 fueron 3.499, lo que explica el aumento del gasto por ingreso desde \$242.000 a \$638.000 entre el primero y último año evaluados. Este análisis permite concluir que el tamaño de la producción, expresado en número de ingresos por centro, es una variable relevante en

¹¹⁷ Este análisis se hace considerando los datos del gasto de cada centro proporcionados por SENAME. Cabe hacer presente que estas cifras difieren del gasto de componentes presentada por SENAME en el Anexo Ficha de Presentación de Antecedentes Presupuestarios y de Gastos.

términos de la eficiencia en el uso de los recursos, debido al alto peso que tiene en el total el gasto en personal (80% en promedio en la producción de componentes), el cual tiene la característica de ser un gasto fijo, es decir, es independiente del volumen de producción de cada centro. Estos resultados son concordantes con lo señalado en el Cuadro N° 14 que muestra los resultados de la dotación con el número de ingresos.

Cuadro N° 50
Gasto por beneficiario ingresado por centro
Componente 2, miles de pesos 2007

<i>Región</i>	<i>Centro</i>	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>Variación 2003-2006</i>
I	CTD ESP.IQUIQUE	0	8	9.002	20.425	
V	CTD PLAYA ANCHA	490	617	788	1.036	111,6
VII	CTD ENTRE SILOS	477	704	784	948	98,8
VIII	CTD N. AMANECER	457	446	350	568	24,2
	CTD CAPULLO	380	697	635	778	104,7
IX	CTD ALBORADA	s/i	456	s/i	s/i	
RM	CTD GALVARINO	1.684	1.221	1.233	1.730	2,7
	CTD PUDAHUEL	242	235	312	638	163,5
	CTD ESP.LOS ACACIOS	1.002	3.623	3.440	3.041	203,6
Promedio nacional del componente		511	467	540	873	70,8
Variación anual		100,0	-8,7	15,5	61,9	

Fuente: Elaboración Panel en base datos SENAME

A continuación, en el cuadro 51 se presenta la misma información para los centros del componente 3. Como se puede apreciar, en el año 2006 este resultado indica que en promedio cada beneficiario ingresado incurrió en un gasto de \$ 978.000, cifra que muestra un crecimiento moderado en el período (11,1%). Cabe señalar que la mayoría de los centros presentan una disminución en su gasto por beneficiario ingresado, lo que se explica, por ejemplo en el caso de los COD Arco Iris, Crisol Antuhue, Peullas, Cau Cau por un importante descenso en el nivel de gastos del centro, sin que se experimentaran variaciones importantes en la producción. En el caso de Talay, el nivel del gasto ha crecido levemente pero el número de ingresos ha aumentado en una proporción mucho mayor al gasto, lo que resulta también en una baja en el gasto unitario. Por su parte, Santa Inés ha disminuido su gasto y elevado su producción. El mayor aumento se observa en Tiempo Joven, que a pesar de haber disminuido el número de ingresos desde 3.719 en 2003 a 1.134 en 2004, su nivel de gasto se ha visto incrementado.

Cuadro N° 51
Gasto por beneficiario ingresado por centro
Componente 3, miles de pesos 2007¹¹⁸

¹¹⁸ No incluye gasto en inversión aportado por Subsecretaría de Justicia e IND.

Región	Centro	2003	2004	2005	2006	Variación 2003-2006
I	COD CERECO QHALLTANI	1.557	1.308	1.292	1.716	10,2
	COD CERECO ARCOIRIS	2.504	1.944	1.677	1.581	-36,9
II	COD CERECO SURGAM	1.210	855	1.044	1.340	10,7
III	COD CERECO CRISOL	2.463	1.499	1.067	1.461	-40,7
IV	COD CERECO TALAY	1.374	1.207	909	917	-33,3
V	COD CERECO LIHUEN	859	756	788	837	-2,5
VI	COD CERECO ANTUHUE	2.314	1.302	1.154	1.073	-53,6
VII	COD CERECO PEULLAS	1.922	888	974	903	-53,0
VIII	COD CERECO TALITA KUM	1.259	1.781	1.793	1.700	35,1
IX	COD CERECO INAPEWMA	s/i	s/i	678	758	
X	COD TIEMPO DE CRECER	857	1.688	1.415	1.342	56,6
	COD CERECO CAU-CAU	1.548	1.100	621	587	-62,1
XI	COD CERECO TRAPANAND	s/i	s/i	s/i	1.854	
XII	COD CERECO OANIKENK	s/i	s/i	s/i	s/i	
RM	COD TIEMPO JOVEN	297	294	456	1.255	322,4
	CERECO SANTA INES	2.555	741	819	1.572	-38,5
	COD CERECO SANTIAGO	1.068	489	592	1.012	-5,2
	COD S.MIGUEL-S.JOAQUIN	435	346	314	447	2,8
Promedio nacional del componente		881	665	717	978	11,1
Variación anual		100,0	-24,6	7,8	36,5	

Fuente: Elaboración Panel en base datos SENAME

El gasto en Proyectos Nacionales que forma parte del gasto de componentes, se presenta a continuación en los cuadros 52 (gasto total para componente, por año) y 53 (gasto por ingreso, por componente y por año).

El gasto en Proyectos Nacionales ha crecido en 302,8% en los años evaluados, en igual proporción para los tres componentes, alcanzando una cifra cercana a los cinco mil millones de pesos en 2006. Llama la atención que todos los componentes experimente igual aumento en el gasto de Proyectos Nacionales en el período.

Cuadro N° 52
Gasto en Proyectos Nacionales
Miles de pesos 2007

	2003	2004	2005	2006	Variación 2003-2006
Componente 1	149.400	546.748	677.092	601.732	302,8
Componente 2	350.124	1.281.324	1.586.790	1.410.181	302,8
Componente 3	719.955	2.634.771	3.262.896	2.899.737	302,8
Gasto total	1.219.479	4.462.843	5.526.778	4.911.650	302,8
Variación anual	100,0	266,0	23,8	-11,1	

Fuente: Elaboración Panel en base datos SENAME

Como una forma de relacionar este gasto destinado a fortalecer técnicamente el quehacer de los centros, se ha relacionado con el número de beneficiarios ingresados que se registran en los componentes, para cada año de la evaluación. El resultado indica que la variación observada de 302% en términos absolutos, crece a 528,6% en términos relativos, debido a la baja en la producción. Se debe señalar que es el aumento observado en el componente 1, con más de 600% de aumento del gasto, el que explica casi en su totalidad esta variación, por cuanto si bien los otros dos componentes también sufren una mayor alza en relación al aumento absoluto, éstos son más cercanos.

Cuadro N° 53
Gasto en Proyectos Nacionales por beneficiario ingresado
Miles de pesos 2007

	2003	2004	2005	2006	Variación 2003-2006
Componente 1	231,3	1.047	1.907	1.658	616,8
Componente 2	59,1	155	208	254	330,2
Componente 3	59,1	221	283	285	382,0
Gasto total	349	1.423	2.398	2.196	528,6
Variación anual	100,0	307,4	68,5	-8,4	

Fuente: Elaboración Panel en base datos SENAME

El cuadro 54 muestra la composición del gasto de los componentes (gasto de centros y de Proyectos Nacionales) y la relación entre el gasto total y el gasto de centros. Como ya se señaló, estos gastos totales por componente no son coincidentes con los gastos totales presentados en el cuadro 46, aunque la fuente de información de ambos es SENAME.

Como se puede observar, la estructura de los gastos de la función productiva se modifica durante el período como consecuencia del aumento de Proyectos Nacionales, variando desde un 93% en 2003 a 77% en 2006 el gasto de los centros propiamente tal, en relación al gasto total. Llama la atención igualmente, que la proporción de esta variación sea casi exactamente igual para los tres componentes.

Cuadro N° 54
Gasto en Centros y Proyectos Nacionales por componente
Miles de pesos 2007

	2003	2004	2005	2006	Variación 2003-2006
Componente 1					
Gasto centros	1.991.473	1.742.516	1.823.372	2.068.071	3,8
Gasto P. Nacionales	149.400	546.748	677.092	601.732	302,8
Gasto total	2.140.873	2.289.265	2.500.464	2.669.803	24,7
% Centros sobre Total	93,0	76,1	72,9	77,5	
Componente 2					
Gasto centros	4.078.328	3.866.730	4.118.281	4.846.598	18,8
Gasto P. Nacionales	350.124	1.281.324	1.586.790	1.410.181	302,8
Gasto total	4.428.452	5.148.054	5.705.070	6.256.779	41,3
% Centros sobre Total	92,1	75,1	72,2	77,5	
Componente 3					
Gasto centros	10.739.014	7.912.125	8.271.699	9.966.002	-7,2
Gasto P. Nacionales	719.955	2.634.771	3.262.896	2.899.737	302,8
Gasto total	11.458.969	10.546.896	11.534.596	12.865.740	12,3
% Centros sobre Total	93,7	75,0	71,7	77,5	

Fuente: Elaboración Panel en base datos SENAME

Finalmente, el cuadro 55 muestra el gasto por beneficiario ingresado, diferenciando su composición entre el gasto en centros propiamente tales y en Proyectos Nacionales.

Cuadro N° 55
Gasto por beneficiario ingresado, en Centros
y Proyectos Nacionales por componente
Miles de pesos 2007

	2003	2004	2005	2006	Variación 2003-2006
Componente 1					
Gasto centros	3.083	3.338	5.136	5.697	84,8
Gasto P. Nacionales	231	1.047	1.907	1.658	616,8
Gasto total	3.314	4.386	7.044	7.355	121,9
N° Ingresos	646	522	355	363	
Componente 2					
Gasto centros	511	467	540	873	70,8
Gasto P. Nacionales	44	155	208	254	479,0
Gasto total	555	622	747	1.127	103,1
N° Ingresos	7.978	8.281	7.633	5.550	
Componente 3					
Gasto centros	881	665	717	978	11,1
Gasto P. Nacionales	59	221	283	285	382,0
Gasto total	940	886	999	1.263	34,4
N° Ingresos	12.189	11.904	11.543	10.186	

Fuente: Elaboración Panel en base datos SENAME

Gasto por beneficiario ingresado, por componente y total del programa.

El gasto total componentes por beneficiario y gasto total del programa por beneficiario efectivo se muestra en el cuadro 56. En este análisis se usa el gasto por componente presentado en el cuadro 46.

El gasto de administración fue calculado asignando los gastos operacionales (Subtítulo 22, bienes y servicios de consumo) de Proyectos Nacionales (Dirección Nacional y Direcciones Regionales) Las cifras señalan que en 2003 el programa gastó en promedio \$876.000 por cada beneficiario ingresado, de los cuales el 92,8% corresponde a gastos de los componentes y el 7,2% a gastos de administración. Para el año 2006, el gasto en administración sube al 8,4% del gasto total y su variación en el período es de 89,6%.

Cuadro 56
Gasto Total Componentes por Beneficiario y Total Programa¹¹⁹
por Beneficiario Ingresado (miles de \$ año 2007)

Año	Gasto Total Componentes por Beneficiario		Gasto Administración por Beneficiario		Gasto Total Programa por Beneficiario	
	M\$	%	M\$	%	M\$	%
2003	812	92,8	63	7,2	876	100,0
2004	984	94,0	63	6,0	1.046	100,0
2005	1.025	91,6	94	8,4	1.119	100,0
2006	1.304	91,6	119	8,4	1.423	100,0
Variación 2003-2006	160,48		187,56		162,44	

Fuente: Elaboración Panel con información de SENAME

¹¹⁹ Fuente: Anexo 2 Ficha de Presentación de Antecedentes Presupuestarios y de Gastos, elaborada por SENAME

4.2.2. Gastos de Administración

Los gastos de administración del programa se presentan en el cuadro 57. Corresponden al gasto de administración de las Direcciones Regionales proporcionales al programa, además de los gastos en bienes y servicios de consumo de Proyectos Nacionales. Como se puede apreciar, éstos alcanzan una proporción entre el 7,2% y 8,4% del gasto total, la que se evalúa adecuada, ya que la literatura especializada en la materia señala rangos cercanos al 10% del gasto de administración para instituciones de producción de servicios, lo que ubica a SENAME en una situación dentro de la norma, e incluso de bajo gasto de administración en relación al gasto total.

Cuadro N°57
Gastos de Administración del Programa (Miles de \$ 2007)

Año	Gastos de Administración	Total Gasto del Programa	% (Gastos Adm / Gasto Total del Programa)*100
2003	1.374.518	18.994.462	7,2
2004	1.314.475	21.994.062	6,0
2005	1.869.305	22.342.574	8,4
2006	1.963.383	23.498.962	8,4

Fuente: SENAME

4.2.3. Análisis de Otros Indicadores de Eficiencia

No se dispone de otros indicadores de eficiencia.

4.3. Economía

4.3.1. Ejecución presupuestaria del Programa

El presupuesto inicial del programa ha sido ejecutado en rangos superiores al 100% en todos los años de la evaluación, con excepción de 2005. Este resultado se explica porque en el gasto devengado se ha incorporado el saldo del gasto de Servicio de la Deuda, Saldo Final de Caja y Prestaciones Previsionales. Ello se evalúa satisfactoriamente porque es indicativo de que la institución tiene capacidad de ejecutar el presupuesto asignado al programa. (Ver Cuadro 58).

Cuadro 58
Presupuesto del Programa y Gasto Devengado (Miles de \$ 2007)¹²⁰

Año	Presupuesto Inicial del Programa (a)	Gasto Devengado (b)	% ¹²¹ (b/a)*100
2003	17.343.977	18.994.462	106
2004	20.818.326	21.994.063	106

¹²⁰ Incluye Presupuesto Inicial y Gasto Devengado de SENAME. No incluye gastos del presupuesto de Subsecretaría de Justicia e IND.

¹²¹ Porcentaje que representa el gasto devengado sobre el presupuesto inicial del programa.

2005	22.710.506	22.341.572	98
2006	22.640.446	23.498.962	104

Fuente: SENAME

4.3.2. Aportes de Terceros

El programa ha recibido aportes del Ministerio de Justicia y de IND como se presenta en el Cuadro 59. Como ya se señaló, estos recursos corresponden a recursos presupuestarios de la Subsecretaría de Justicia y del IND, ambos fueron destinados al mejoramiento de centros y construcción de centros deportivos. En el caso de los aportes IND, estos recursos se obtuvieron mediante la postulación de SENAME a los respectivos proyectos. Se trata de rangos variables que alcanzan mayor significación en 2004 con un 13,9% del gasto total del programa. En el año siguiente disminuye su participación a la mitad, en tanto que en 2003 y 2006 ésta es de 3,1% y 2,4% respectivamente. Por su comportamiento irregular y escasa participación se evalúa que el aporte de terceros ha tenido una participación de poca relevancia dentro de los años de la evaluación.

Cuadro N° 59
Gasto de Aporte de Terceros
Miles de pesos 2007

Año	Gasto Subsecretaría Justicia	Gasto IND	Total	% Sobre gasto total del Programa
2003	320.766	269.704	590.470	3,1
2004	3.061.175	2.137	3.063.311	13,9
2005	1.542.028	20.460	1.562.488	7,0
2006	549.070	10.605	559.674	2,4

Fuente: Elaboración Panel en base información SENAME

4.3.3. Recuperación de Gastos

El programa no recupera gastos.

5. SOSTENIBILIDAD DEL PROGRAMA

Análisis y Evaluación de aspectos relacionados con la Sostenibilidad del Programa

El programa se evalúa sostenible y factible de que siga funcionando y cumpliendo de manera adecuada sus objetivos. En él se constata que existen las condiciones que permite su continuidad operativa y cumplimiento de sus objetivos en el mediano y/o largo plazo, tales como:

- Condiciones de tipo organizacional: Compromiso de las autoridades, espacios de coordinación Inter.- institucional, formalización de la estructura operativa.
- Capacidades del programa: La evaluación realizada da cuenta tanto de la existencia de capacidades profesionales en el programa así como del financiamiento para un periodo relevante.
- Valoraciones de actores externos: El programa cuenta con un grado importante de legitimidad ante los beneficiarios. En relación a los actores políticos y sociales, se aprecia un buen nivel de credibilidad.

6. JUSTIFICACIÓN DE LA CONTINUIDAD

Análisis y Evaluación de aspectos relacionados con la Justificación de la Continuidad del Programa

Se evalúa plenamente justificada la continuidad del programa para el componente 3, por cuanto las razones que se exponen a continuación.

En primer lugar existen obligaciones del marco jurídico que asignan a SENAME la administración de los centros privativos de libertad para adolescentes, que corresponden al componente 3 del Programa, hecho que es reforzado con la puesta en marcha en junio de 2007 de la nueva ley de responsabilidad penal adolescente. Con respecto de los componentes 1 y 2, la legislación vigente, incluida el Acuerdo Internacional ratificado en 1990 por el Gobierno de Chile referente a la Convención Internacional de los Derechos del Niño, señala la responsabilidad del Estado en cuanto a la protección de sus derechos, pero no establece específicamente que estas acciones deban ser ejecutadas directamente por el Estado, a diferencia del componente 3.

En relación al componente 3, los datos actuales que dimensionan el problema señalan que la delincuencia juvenil, aquella cometida por menores de 18 años, pareciera ir en aumento. Según cifras de la Dirección de Asuntos de la Familia de Carabineros, las detenciones de menores por infracciones a la ley han crecido en un 25% durante el trienio 1998-2000. Es así como mientras en 1998 el organismo policial retuvo a 38.660 personas menores de 18 años por conductas delictivas, durante el año 2000 esa cifra llegó a 48.375. Por su parte, el Anuario de Estadísticas Criminales 2000 de la Fundación Paz Ciudadana muestra que entre 1995 y 1999, del total de los aprehendidos por asalto y robo, el 45% tenía entre 15 y 19 años¹²².

En relación al Componente 1, como se observa en el cuadro N° 60 la cobertura del Programa de Administración Directa ha disminuido sustancialmente entre el 2003 y el 2006, lo que muestra una tendencia sostenida a que la red de colaboradoras se hagan cargo de esta población. Esta situación constata la factibilidad de transferir esta función a externos.

Cuadro N° 60
Cobertura de atención Programa de Administración Directa
para el Componente 1 (Período 2003- 2006)

	2003			2004			2005			2006		
	Población Objetivo	Beneficiarios Efectivos	%									
CTD L-P	1.026	646	63,0	978	554	56,7	877	355	40,5	1.066	363	34,1

Por otra parte, frente a los requerimientos de residencialidad e intervención por discapacidad, actualmente en la red privada existen las siguientes Residencias de Discapacidad subvencionadas a través de la Ley N° 20.032 (Cuadro N° 61).

¹²² Rescatado de http://www.risolidaria.tdata.cl/Portada/Dirseccion/Home_Infancia.asp?Temas_de_Analisis el 20 de abril del 2007.

Cuadro N° 61

Distribución Regional / plazas y N° de Proyectos de Discapacidad

REGIONES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	RM	Total de Plazas
Residencias Discapacidad Discreta (RDD)				38	43	50	99	40		149		24	250	693
Residencias Discapacidad Física o Sensorial (RDF)					22									22
Residencia Discapacidad Grave y Profunda (RDG)					92	145		10					770	1.017
Centro Discapacidad Diurno (CDD)	90				119			37	35			80	95	456
Proyecto Intervención Familiar (PIF)													98	98
Familia de Acogida Simple (CFA)					15			83					136	234
Total de plazas														2.520
Total N° de proyectos	1	-	-	1	10	2	3	4	1	4	-	2	14	42

(Info. Base de Datos Deprode 2006)¹²³

La información presentada da cuenta de la factibilidad de que la red de colaboradoras también se haga cargo de la población con discapacidad. En cuanto a los casos de niños/as con serios problemas de salud, por la naturaleza de los mismos, esta población debiera recibir atención especializada en los establecimientos de salud apropiados.

En relación al Componente 2, como se observa en el cuadro N° 62, la cobertura de la administración directa muestra una tendencia sostenida a la disminución entre el 2003 y el 2006, haciéndose cargo de esta población la red de colaboradoras. Esta situación constata la factibilidad de transferir esta función a externos.

Cuadro N° 62
Cobertura de atención Programa de Administración Directa para el Componente 2 (Período 2003- 2006)

	2003			2004			2005			2006		
	Potencial	Objetivo	%									
CTD	27.527	8.854	32,2	28.004	8.575	30,6	27.691	8.075	29,2	26.585	5.969	22,5

Las situaciones de alta complejidad también pueden seguir un modelo de similar de externalización como lo han hecho los proyectos de residencialidad e intervención en el caso de la discapacidad. La red SENAME cuenta con una importante variedad de programas de administración privada especializados en el tratamiento de ciertas problemáticas complejas (drogas, maltrato, etc.), esto sumado a un modelo de intervención probado para estas situaciones, da cuenta de la factibilidad de que la red privada se haga cargo de estos casos. En una primera etapa (2 a 3 años) sería necesario

¹²³ SENAME (2007). Justificación del Componente 1. Documento Borrador

que el modelo de intervención para las situaciones complejas sea probado por la administración directa, para luego y una vez cumplido el período de prueba, ser transferido a las colaboradoras.

III. CONCLUSIONES

A continuación se presentan las principales conclusiones de la evaluación.

1. Conclusiones en aspectos de Diseño del Programa

1.1 El **diagnóstico inicial** del programa responde a una necesidad bien identificada y su población objetivo ha sido bien definida, en todos sus componentes, con definiciones claras del perfil del beneficiario en cada componente. A pesar de ello, en la práctica y como excepciones, hay población objetivo de tramos de edad diferentes a los establecidos en la Orientaciones Técnicas, en los tres componentes del programa, con especial ocurrencia en los componentes 1 y 2¹²⁴. Con respecto del 1, SENAME aduce de que se atiende población con alteraciones fisiopatológicas y por esa condición permanecen en centros de administración directa, aún después de haber cumplido la edad establecida para la atención del componente. En el componente 2, estas razones se relacionan con situaciones de alta complejidad en la vulneración de derechos, así como también razones prácticas de no separar a grupos de hermanos de distintas edades. Aunque sí corresponde el enfoque de género en el programa, éste ha sido recogido a nivel de declaración de principios pero no así en las actividades del proceso productivo de los componentes. Con respecto de los componentes 1 y 2, la evaluación no ha permitido establecer razones concluyentes para que estas actividades sean ejecutadas en forma directa por SENAME y no puedan ser externalizadas a la red privada de instituciones colaboradoras.

1.2 La **lógica vertical** de la Matriz de Marco Lógico del programa presenta un diseño de tres componentes, cada uno de los cuales responde a un problema social que le dio origen, lo que se evalúa en forma positiva. Los componentes 1 y 2 responden a la protección de la vulneración de derechos y el componente 3 responde a los infractores de ley, lo que implica que cada uno de ellos tenga sus propias poblaciones objetivos, estrategias de intervención y orientaciones técnicas del servicio que proporciona. Las actividades de los componentes son suficientes y necesarias en los componentes 1 y 2, no así en el componente 3 puesto que no se incluye el seguimiento una vez producido un egreso, lo que no permite medir la efectiva reinserción social de la población beneficiaria, la cual corresponde al propósito del programa. No obstante, las reformulaciones del programa han considerado realizar actividades de seguimiento en este componente. Con respecto de posibles externalizaciones de servicios, se evalúa que los componentes 1 y 2 pueden ser provistos por el sector privado en el marco de la administración de las instituciones colaboradoras, pues son servicios que actualmente están siendo brindados por ese sector. En relación al componente 3, por su naturaleza corresponde a la administración del sector público, en tanto es sólo el Estado quien priva de libertad.

Se evalúa que el diseño de los componentes es suficiente para el cumplimiento del propósito del programa, con excepción del componente 3, debido a la ausencia de actividades de seguimiento en este componente.

1.2 La **lógica horizontal** de la Matriz de Marco Lógico se valida parcialmente debido a imprecisiones para medir eficacia y calidad a nivel de propósito, lo cual se constata en el indicador de Eficacia /Resultado Final que no especifica en su forma de cálculo, el período de tiempo estimado para el no reingreso. Además, el indicador Calidad /Producto sólo se encuentra cuantificado en el componente 3, los componentes 1 y 2 no lo consideran.

¹²⁴ Debido a la conveniencia de no separar a grupos de hermanos de distintas edades, entre otras razones.

La calidad y pertinencia de los indicadores por componentes, en el enunciado del Indicador de Calidad del componente 1 y Subcomponente 3.2 existe una comprensión equivocada de la dimensión calidad (alude a diagnósticos de calidad y no a la definición que contempla la MML). En el componente 1 el indicador Eficacia /Resultado no diferencia por tipo de egreso favorable de manera de cuantificar la distribución de las alternativas de egreso. En todos los componentes el indicador Eficacia /Resultado corresponde a Eficiencia /Producto. En el componente 2 (CTD y CTDE) no se identifica el indicador de Eficacia /Resultado referido al reingreso. Finalmente en todos los componentes no se han definido indicadores para medir la incorporación del enfoque de género.

En la cuantificación de la Matriz de Marco Lógico sólo un 36.7% del total de los indicadores se encuentra cuantificado (Ver Anexo 1(b)).

Respecto a los medios de verificación del Propósito para el indicador Calidad /Producto, es posible verificar sólo el componente 3 a través de la tabulación de entrevistas individuales para adolescentes. Los componentes 1 y 2 no lo consideran. Respecto al indicador Eficacia /Resultado Final del propósito, no se identifica medio de verificación.

Medios de verificación

En relación a los medios de verificación de los componentes, éstos se evalúan adecuados.

En síntesis, la lógica horizontal de la Matriz de Evaluación del Programa no se valida en su totalidad a partir de las observaciones señaladas a nivel de pertinencia y suficiencia de los indicadores, ámbitos de control de los mismos e imprecisión en los medios de verificación.

El Anexo 2(a) Matriz de Marco Lógico Propuesta contiene los indicadores, forma de cálculo y medios de verificación que el Panel sugiere.

1.3 Respecto de **reformulaciones** futuras del programa que afecten el diseño del mismo, si bien en los años de la evaluación no existieron reformulaciones relevantes, a partir de junio de 2007 entrará en vigencia la nueva Ley de Responsabilidad Penal de Juvenil, que tiene importantes efectos en el programa, en particular en el componente 3. Entre los más relevantes se pueden mencionar la eliminación del trámite de discernimiento y la administración por parte de SENAME de los centros CERECO (centros cerrados y semi-cerrados) así como también la creación de nuevos Centros de Internación Provisoria, todos ellos dirigidos a la población ininputalbe, cuestión que la institución implicará la implementación de programas de reinserción social en el interior de los centros. En esta materia, la evaluación concluye que el modelo socioeducativo preliminar diseñado para estos efectos contiene criterios rectores que se encuentran claramente identificados y con un adecuado marco teórico que los sustenta, validado en experiencias comparadas de justicia juvenil especializada, además de que considera complementariedad intersectorial. Las tres modalidades de atención (centros cerrados, semi-cerrados y de internación provisoria) cuentan con Orientaciones Técnicas preliminares, las cuales no han sido sancionadas oficialmente al momento de esta evaluación. Este nuevo diseño subsana la deficiencia evaluada respecto del diseño del componente 3, ya que incorpora la actividad de seguimiento, con una duración no inferior a un año después del egreso para los casos en que existe adicción a drogas y/o alcohol. No obstante, no se considera la actividad de seguimiento para los casos que no son de adicción, lo cual es evaluado negativamente. Además, se evalúa que el carácter voluntario del acompañamiento requiere una revisión, dado que no se podría medir en todos los casos si efectivamente se logró una reinserción plena.

La evaluación concluye negativamente que estando ya en operación esta nueva ley, aún no se cuenta con un documento formal sancionado institucionalmente que contenga claramente aspectos fundamentales para la operación de este componente, como son las Orientaciones Técnicas.

Por otra parte, SENAME ha rediseñado su misión para el período 2006-2010 orientada hacia una intervención diferenciada y especializada para la protección de la infancia y adolescencia¹²⁵, lo que se traduce en reformulaciones para el componente 2 del Programa de Administración Directa. Se evalúa positivamente que la institución haya efectuado un estudio¹²⁶ respecto de un rediseño de las estrategias de intervención para el componente 2 el que contiene Orientaciones Técnicas preliminares, los criterios rectores institucionales, definición del perfil de beneficiario, secuencia de etapas de intervención, incorporación del enfoque de género y la incorporación de acuerdos formales con responsabilidad en el área de gestión intersectorial. Sin embargo, se evalúa negativamente que no se cuente con una estimación de la población potencial y objetivo, así como una estimación de tiempo para cada etapa del proceso productivo. El período de seguimiento se evalúa insuficiente para medir la reinserción social.

Respecto al componente 1, si bien la institución ha rediseñado su accionar hacia la infancia y adolescencia para el período 2006-2010, se evalúa negativamente que este componente no cuente con una propuesta técnica al menos preliminar respecto de su accionar para este período.

2. Conclusiones en aspectos de Organización y Gestión del Programa

2.1 La evaluación concluye que la **estructura organizacional** de SENAME es adecuada para la producción de componentes ya que cuenta con niveles claramente diferenciados, nivel central representado por la Dirección Nacional con un rol normativo, nivel regional representado por las Direcciones Regionales con un rol de asesoría y supervisión, y nivel operativo representado por los Centros, encargados de la provisión de servicios a la población beneficiaria. Además, la institución dispone de los recursos humanos, físicos y financieros adecuados y suficientes para esta provisión de servicios. El análisis de la dotación de recursos humanos en los centros de los tres componentes señala que no existe una relación directa entre dotación y niveles de producción, expresada en número de ingresos a los centros, lo que se evalúa en forma negativa, porque no se aprecia la aplicación de estándares en la definición de las dotaciones de los centros.

2.2 Con respecto de **mecanismos de coordinación y asignación de responsabilidades** del programa, la evaluación concluye que si bien el programa es coordinado en el más alto nivel de la organización (Comité Directivo dirigido por la Directora Nacional), carece de una instancia formal en la organización responsable del programa en su conjunto. Ello se traduce en una gestión departamentalizada, donde cada uno de los componentes es gestionado por distintos departamentos técnicos de la organización, con la consecuente falta de visión de conjunto del programa. Este aspecto de la evaluación se evalúa como insatisfactorio. Al interior de los componentes, los mecanismos de coordinación entre los distintos niveles de la organización y la asignación de responsabilidades son adecuadas y favorecen el logro de objetivos. Respecto de la coordinación con otras instituciones, el programa se relaciona con los jueces de Tribunales de Familia y de Garantía, Fiscalías y Defensoría Penal y con otros servicios públicos como el CONACE, Servicios de Salud y JUNJI, a través de mecanismos formales preestablecidos, que son expeditos y eficaces.

2.3 En materia de **gestión y coordinación con programas relacionados**, la evaluación concluye que existe un satisfactorio nivel de complementariedad cuantitativa (suma de atenciones) entre el programa y las acciones desarrolladas por la red privada de instituciones colaboradoras de SENAME, en lo referente a los componentes 1 y 2. Sin embargo, se evalúa en forma negativa que la institución no cuenta con definiciones formales que permitan a los jueces decidir la internación de

¹²⁵ SENAME (2006) La Acción del Servicio Nacional de Menores en el ámbito de Protección de Derechos de la Infancia y Adolescencia. Período 2006-2010

¹²⁶ SENAME (2007) Documento Borrador de circulación restringida: Documento Programático Especialización de los Centros de Administración directa del Área de Protección de Derechos. DEPRODE. Área de Gestión Programática

menores en centros del Programa de Administración Directa o de colaboradoras, lo que en la práctica se traduce en que la decisión queda supeditada al criterio del juez, que por lo general deriva los casos más complejos a los centros del programa en evaluación. Sin embargo, no hay cifras que permitan validar el juicio de que los casos más complejos son derivados a los Centros de Administración Directa. Con respecto del componente 3, por la naturaleza del mismo, el país no dispone de otra oferta para esta población objetivo, por lo que no existe complementariedad con otro programa.

2.4 Los **mecanismos de participación de usuarios** usados en los componentes del programa se evalúan adecuados pero insuficientes para los componentes 1 y 2 porque utilizan solo el buzón de sugerencias. Éste se evalúa insuficiente respecto a la periodicidad de apertura de los buzones señalada en las Orientaciones técnicas¹²⁷, dado que la permanencia promedio de los niños, niñas y adolescentes en los centros de administración directa salvo en el componente 1, según información del SIG institucional, es inferior a los períodos de apertura de los buzones, por tanto los tiempos de respuesta institucional a las sugerencias de los usuarios no es oportuna.

Ambos componentes requieren incorporar otros mecanismos de participación de usuarios para que éstos dejen de ser insuficientes. Por su parte, el componente 3 es el que presenta mayor diversidad de mecanismos de participación de usuarios, incluyendo, además de los buzones de sugerencias, entrevistas de opinión a adolescentes, cuyo diseño metodológico se valida, siendo las reuniones de los adolescentes con los directores regionales, el mecanismo cuya metodología requiere mayor protocolización en lo referido a estandarización de los formatos de actas y estandarización de los criterios de selección de los representantes de los adolescentes.

La evaluación señala que no procede aplicar **criterios de focalización y selección de beneficiarios** a los componentes, puesto que por mandato legal el programa debe recibir a todos aquellos beneficiarios enviados por tribunales. Con respecto del **enfoque de género**, si corresponde su aplicación, sin embargo, aunque está presente en las declaraciones de principios programáticas, los componentes no han implementado acciones concretas para hacer efectiva su aplicación.

2.5 En la **asignación de recursos** entre regiones y entre componentes no intervienen criterios técnicos tales como costos unitarios de atención, gasto por plaza o por tipo de centro u otras variables, sino que éstos son asignados de acuerdo al presupuesto histórico, lo que se evalúa insatisfactorio. Por su parte, los mecanismos de **transferencia de recursos** a regiones se evalúan adecuados porque permiten el normal funcionamiento de los centros. Los recursos para los gastos de bienes y servicios de consumo (subtítulo 22) se entregan a las Direcciones Regionales de acuerdo al presupuesto regional, mientras que los gastos de personal (subtítulo 21) son administrados centralizadamente por la Dirección Nacional de la institución

2.6 Las **funciones y actividades de seguimiento y evaluación** que realizan las unidades responsables de los componentes se evalúan adecuadas pero insuficientes. La información disponible para este efecto es adecuada en términos de producción (y sus atributos), generando para ello información pertinente, periódica y oportuna. Sin embargo, en el seguimiento y evaluación que realizan las respectivas unidades responsables, en general no se incluye información financiera de los componentes orientada a la gestión, tales como parámetros de gasto y otras variables financieras. Con respecto a las instancias de seguimiento y evaluación, hay diferencias entre componentes. El componente 1 da cuenta de dos instancias, el componente 2 de cinco instancias (una de ellas identifica 7 instrumentos de gestión) y, el componente 3 identifica seis instancias de seguimiento y evaluación. La información de seguimiento y evaluación del Programa, demuestra que se vincula adecuadamente con la información requerida por el SIG institucional, en los componentes 1 y 3. Se

¹²⁷ Las Orientaciones técnicas señalan que la apertura de los buzones de sugerencia se realiza con una periodicidad cuatrimestral o al menos una vez al año. En la práctica los tres componentes en promedio efectúan una apertura semestral de los buzones, es decir 2 veces al año.

puede concluir que se dispone de una amplia gama de instrumentos de seguimiento y evaluación, no obstante se aprecia que éstos se han desarrollado en forma inorgánica, dado que no se realizan funciones ni actividades de seguimiento y evaluación a nivel del programa en su conjunto, sino en forma parcelada a nivel de componentes .

Se evalúa negativamente que la institución no cuente con un sistema de información que permita identificar a los beneficiarios efectivos del programa, dado que en la actualidad sólo es posible hablar de beneficiarios ingresados. En este mismo sentido no se dispone de la cuantificación de indicadores de la Matriz de Marco Lógico.

3. Conclusiones en aspectos de Eficacia y Calidad del Programa

3.1. La evaluación concluye que el **desempeño del programa en cuanto a producción de componentes** es adecuada por cuanto cumple en 100% las metas, establecidas éstas como el número de ingresos en relación al número de casos enviados por tribunales, en todos los componentes del programa. Cada uno de los componentes ingresó en el periodo evaluado el 100% de los casos enviados por tribunales, lo que corresponde a un satisfactorio nivel de producción de los componentes. Sin embargo, el nivel producción de los componentes no da cuenta de la calidad técnica de los mismos, sólo se refieren a volúmenes de ingreso, no permitiendo una evaluación del servicio entregado Respecto de la disminución de los ingresos que se ha producido desde el año 2003, se analizan más adelante en este Resumen Ejecutivo en el punto 2.3.6.

3.2. Los **indicadores** propuestos y cuantificados para los tres componentes muestran óptimos niveles de cumplimiento (89%) de la meta definida para el 2006. Sin embargo, esto no es suficiente para asegurar el logro del propósito: “Reinserción social y/o familiar de niños, niñas y/o adolescentes menores de 18 años enviados por Tribunales”, básicamente porque se desconoce la calidad del diagnóstico, no se cuenta con procedimientos protocolizados de intervención recibida y el seguimiento no ha sido evaluado dentro del programa en los componentes que se aplica. A continuación se presentan los indicadores más relevantes:

Indicadores de Eficacia según matriz	Meta 2006	2003	2004	2005	2006	Variación % 2003-2006
Tiempo de permanencia promedio de los niños(as) egresados con familias adoptivas de los Centros de Tránsito y Distribución de lactantes y preescolares de Administración Directa.	240 días	251 días	379 días	218 días	155 días	-38,2 %
Tiempo de permanencia promedio de los niños(as) y/o adolescentes egresados con calificación diagnóstica de CTD de Administración Directa.	55 días	62,7 días	47,2 días	45,4 días	38,1 días	-39,2 %
Porcentaje de niños ingresados a los Centros de tránsito y Distribución Especializados (CTD E) de administración directa con permanencia igual o superior a 30 días que cuentan con Plan de Intervención Individual (PII) dentro de los primeros 30 días siguiente.	90%	n/a ¹²⁸	36,2 %	45,5 %	92,3 %	-
Tiempo de permanencia promedio de adolescentes egresados de Centros de Observación y Diagnóstico (COD).	30 días	31 días	28 días	17 días	15 días	51,6%

¹²⁸ n/a No aplica, el indicador fue medido a partir del 2004

Porcentaje de adolescentes en Centros Privativos de Libertad (actuales CERECO), con permanencia igual o mayor a 30 días, que cuentan con plan de intervención individual dentro de los primeros 30 días siguientes a su ingreso	92%	93,6%	92,0%	92,6%	92,6%	-
Porcentaje de adolescentes egresados de los Centros de Rehabilitación Conductual (CERECO) administrados por SENAME, cuyas familias participaron en programas de intervención familiar.	80%	82,5%	94,5%	92,4%	94,2%	-

3.3 La disminución sustantiva de las **coberturas** de los CTD L-P y los CTD en los últimos años, muestra una tendencia a la delegación de estas funciones a las instituciones colaboradoras, disminuyendo así el impacto de la administración directa sobre la población potencial.

3.4 Las evaluaciones de **satisfacción usuaria** de los COD-CERECO, se evalúan como altamente positivas para el monitoreo cualitativo de la implementación del programa, ya que permiten obtener información de los resultados, que puede ser utilizada para la adecuación aspectos negativos y el fortalecimiento de los positivos de la intervención. A continuación se presentan los resultados de las evaluaciones realizadas entre el año 2004 y 2006:

Indicadores de Eficacia según matriz	Meta 2006	2004	2005	2006
Porcentaje de adolescentes con opinión favorable respecto a la calidad del trato y a la consideración de sus opiniones en la intervención técnica de los Centros de Internación Provisoria (actuales COD) ¹²⁹ .	80%	79,3%	84,6%	93,9%
Porcentaje de adolescentes con opinión favorable respecto de la calidad del trato y a la consideración de sus opiniones en la intervención técnica de los Centros de Rehabilitación Conductual (CERECO).	80%	79,1%	92,2%	91,4%

3.5 Con respecto del **desempeño del programa a nivel de Fin**, la evaluación concluye que el programa contribuye a la protección integral de los niños/as y adolescentes menores de 18 años vulnerados en sus derechos o infractores a la ley penal. Esto se muestra en el análisis del desempeño de todos sus componentes que ingresan a todos los casos que los tribunales les derivan. La gran parte de los indicadores programáticos señalados en el Informe 2006 del Departamento de Planificación y Control de Gestión del SENAME, presentan el cumplimiento de las metas de ingresos planteadas.

El siguiente cuadro muestra las coberturas del programa de administración directa para cada uno de sus componentes. Como se ha señalado, la población objetivo del componente COD-CERECO es la misma que la población beneficiaria, por lo que las coberturas observadas corresponden al 100%. En relación a los otros componentes, se aprecian mayores coberturas en el componente CTD Lactantes y Preescolares que van disminuyendo del 63% en el 2003 al 34,1% al 2006. La cobertura de los CTD también disminuye de un 32,2% en el 2003 a un 22,5% en el 2006. La disminución sustantiva de las

coberturas de los CTD L-P y los CTD en los últimos años muestra una tendencia a la delegación de estas funciones a las instituciones colaboradoras, disminuyendo así el impacto de la administración directa sobre la población potencial.

	2003			2004			2005			2006		
	Pobl. Objetivo	Pobl. Beneficiaria	%									
CTD L-P	1.026	646	63	978	554	56,7	877	355	40,5	1.066	363	34,1
CTD	27.527	8.854	32,2	28.004	8.575	30,6	27.691	8.075	29,2	26.585	5.969	22,5
COD-CERECO	12.189	12.189	100	11.904	11.904	100	11.543	11.543	100	10.186	10.186	100
Total	40.742	21.689	53,2	40.886	21.033	51,4	40.111	19.973	49,8	37.837	16.518	43,7

4. Conclusiones en el área de Recursos Financieros

4.1 En lo relativo a **fuentes de recursos**, el Programa se financia mayoritariamente con recursos asignados al Presupuesto de SENAME en rangos superiores al 93%, con excepción del año 2005 en que esta proporción fue de 85%. También ha recibido aportes del Ministerio de Justicia para la remodelación y equipamiento de centros, así como del IND para la construcción de 2 gimnasios y equipamiento deportivo. El presupuesto total del programa ha crecido en 52% entre los años 2003 y 2007, a tasas variables en los distintos años del período (2,3% en 2004; 19,1% en 2005; 4,4% en 2006 y 19,4% en 2007). El mayor aumento presupuestario del año en curso (19%) se explica por los requerimientos de la institución para enfrentar la puesta en marcha de la nueva Ley de Responsabilidad Penal Juvenil que entró en vigencia en junio de 2007.

4.2 Con respecto del **uso de recursos**, el gasto en personal representa el 77,6% del gasto total en el año 2006 y ha crecido en 25% entre 2003 y 2006. Este crecimiento se explica por el aumento experimentado por el gasto en Proyectos Nacionales (personal técnico para apoyar la acción de los componentes). Aún cuando este gasto puede significar mejorías cualitativas no susceptibles de medir en esta evaluación, la evolución del gasto en personal se evalúa en forma negativa, puesto que los beneficiarios efectivos del programa han disminuido en 31%. Con respecto de los bienes y servicios de consumo, su gasto se ubica en torno al 15% del total y su incremento en el período es de 17%. Dado la disminución observada en la producción y considerando que este gasto es esencialmente un gasto variable, se evalúa en forma negativa este aumento. El gasto en inversión ha tenido una participación en el gasto total del programa de montos entre 6,2% en 2003 y 16,2% en 2004 para disminuir al 11,3% en 2005 y 6,9% en 2004. En el período, la variación ha sido de 37%. Se evalúa en forma negativa la irregularidad que presentan los montos utilizados en inversión, lo que da cuenta de una ausencia de política de inversiones en la institución.

4.3 La distribución del **gasto por componentes** señala que el gasto del componente 3 tiene la mayor importancia relativa con cifras superiores al 60% del total de componentes, en todos los años analizados. A pesar de que este componente ha crecido en 11,3% su gasto en el período, su importancia relativa dentro del total ha disminuido como resultado del mayor crecimiento del gasto de los otros dos componentes. Cabe señalar que en el año 2005 baja en 8% para retomar su nivel de gasto el año 2006. El componente 2 sigue en importancia con cifras cercanas al 30% del gasto en los años evaluados y presenta una tendencia sostenidamente creciente del orden del 10% anual. Por su parte, el componente 1 bordea el 8% del gasto en los últimos dos años de la evaluación. Es el componente con mayor expansión en el gasto, alcanzando un aumento del 96,3% en los cuatro años evaluados. En el año 2004 éste experimenta un importante crecimiento que alcanza al 39,6%, para

continuar aumentando en los dos años siguientes en 12,3% y 3,7% respectivamente. En términos agregados, las variaciones experimentadas por los tres componentes se traducen en un aumento del 22,2% en el período. Éste se explica por la decisión institucional de fortalecer y mejorar la calidad técnica del programa, mediante el aumento de las dotaciones del gasto de los llamados Proyectos Nacionales que apoyan a los tres componentes del programa. Cabe señalar que la información del gasto por componentes entregada por SENAME en el Anexo Ficha de Antecedentes Presupuestarios y de Gastos no es concordante con la información sobre gasto de los centros, también entregada por SENAME, lo que se evalúa en forma negativa por cuanto ello es indicativo de que la institución no considera la variable “gastos” en la gestión del programa y por tanto no se dispone de indicadores financieros oportunos y confiables que aporten a la toma de decisiones.

4.4 Los resultados de los gastos de componentes se expresan en el **gasto promedio por beneficiario ingresado al programa**, cifra que en el año 2006 alcanza a \$1.304.000 por beneficiario ingresado al programa, valor que ha aumentado en 60,5% en el período. Igual cifra para los beneficiarios de cada uno de los componentes del programa señalan un resultado de \$4.562.000 para el componente 1, \$1.136.000 para el componente 2 y \$1.286.000 para el componente 3, todos para el mismo año. Con respecto de la evolución del gasto por beneficiario ingresado en el componente 1, llama la atención el fuerte incremento observado en los años 2004 y 2005, en que éste alcanza a 93,2% y 78%, respectivamente, para disminuir el ritmo de crecimiento al 1,6%, todo lo cual se traduce en que en el período evaluado, este gasto se ha casi triplicado. En el componente 2 el gasto promedio por beneficiario ingresado ha aumentado al doble entre 2003 y 2006, mostrando un crecimiento sostenido en todos los años de la evaluación del orden del 10,9% en 2004 y 18,5% en 2005, para experimentar una importante alza de casi 53% en 2006 con respecto del año anterior. El componente 3 presenta un gasto por beneficiario ingresado con menos variaciones que los otros dos componentes, con un aumento del 33,2% en el período evaluado. La mayor alza ocurre en 2004 (21%) mientras que en 2005 experimenta una leve disminución (4,5%) para crecer en 15,3% en el último año. En todos los componentes, el aumento en el gasto por beneficiario ingresado se explica porque el gasto total del componente ha continuado creciendo mientras que los beneficiarios ingresados han disminuido, sin que se hayan producido ajustes de los gastos a los niveles de producción.

Este indicador financiero se evalúa en forma negativa para los tres componentes del programa, porque no se aprecian diferencias cualitativas en la atención brindada en los años de la evaluación que permitan explicar estos elevados aumentos.

4.5. En forma complementaria se analizó el **Gasto por beneficiario ingresado, por Centro** para cada uno de los componentes. Este análisis permite concluir que el tamaño de la producción, expresado en número de ingresos por centro, es una variable relevante en términos de la eficiencia en el uso de los recursos, debido al alto peso que tiene en el total el gasto en personal (80% en promedio en la producción de componentes), el cual tiene la característica de ser un gasto fijo, es decir, es independiente del volumen de producción de cada centro. Estos resultados son concordantes con lo señalado en la conclusión 2.1 sobre el análisis de la dotación con el número de ingresos en los centros. Cabe destacar que las cifras de gasto por beneficiario obtenidos de los datos del gasto de los componentes no concuerdan con el mismo dato obtenido del gasto de los centros, aunque ambos fueron proporcionados por SENAME. Lo anterior se evalúa en forma negativa ya que es indicativo de que la institución no tiene claridad en cuáles son sus costos de producción, además de que se manejan criterios heterogéneos al momento de asignar gastos a los componentes.

4.6 Los **gastos de administración del programa** corresponden al gasto de administración de las Direcciones Regionales proporcionales al programa, además de los gastos en bienes y servicios de consumo de Proyectos Nacionales. Éstos alcanzan una proporción entre el 7,2% y 8,4% del gasto total, la que se evalúa adecuada, ya que la literatura especializada en la materia señala rangos cercanos al 10% del gasto de administración para instituciones de producción de servicios, lo

que ubica a SENAME en una situación dentro de la norma, e incluso de bajo gasto de administración en relación al gasto total.

4.7 El presupuesto inicial del programa ha sido ejecutado en rangos superiores al 100% en todos los años de la evaluación, con excepción de 2005. Este resultado se explica porque en el gasto devengado se ha incorporado el saldo del gasto de Servicio de la Deuda, Saldo Final de Caja y Prestaciones Previsionales. Ello se evalúa satisfactoriamente porque es indicativo de que la institución tiene capacidad de ejecutar el presupuesto asignado al programa.

IV. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones abarcarán los ámbitos de diseño y organización y gestión del programa.

1. Recomendaciones en el ámbito de Diseño

En concordancia con la evaluación del diseño del programa, se proponen las siguientes recomendaciones.

4.2. Se recomienda que el actual Programa de Administración Directa se desagregue en 2 programas de Administración Directa:

- *“PROGRAMA DE PROTECCIÓN DE DERECHOS”* que abarcará los actuales Componentes 1 y 2 para el que se propone el siguiente propósito¹³⁰: *“Reinserción social y/o familiar de niños, niñas y/o adolescentes menores de 18 años enviados por Tribunales por vulneración de derechos y presencia de situaciones de alta complejidad”*.
- *“PROGRAMA DE RESPONSABILIDAD JUVENIL”* que abarcará el actual Componente 3 y para el cual se propone el siguiente propósito: *“Reinserción social de los y las adolescentes menores de 18 años infractores a la ley penal y enviados por Tribunales”*.

Esta recomendación se fundamenta en que ambos programas tienen diferente población objetivo, perfil de beneficiario y modelos de intervención, lo que en consecuencia origina diferentes propósitos. A partir de esta recomendación se han identificados nuevos indicadores de la Lógica horizontal de la matriz de marco lógico (Ver Anexo 2(a) Matriz de Marco lógico Propuesta).

En virtud de lo anteriormente expuesto, las recomendaciones que se señalan a continuación se han diferenciado en cada uno de los programas propuestos.

Recomendaciones al diseño del Programa de Protección de Derechos

4.3. Externalización del Programa de Protección de Derechos.

Con respecto del futuro “Programa de Protección de Derechos”, se recomienda que éste sea diseñado e implementado bajo la modalidad de Administración Directa de SENAME por un período acotado de tiempo mientras se afianza en todos sus aspectos, para posteriormente ser entregado a la administración de las instituciones colaboradoras, como se señaló en el capítulo “Justificación de la continuidad”.

Esta recomendación de externalizar la oferta especializada del Programa de Protección de Derechos en un plazo máximo de 2 a 3 años, se basa en que es un período que se estima adecuado para evaluar la efectividad del diseño de intervención diferenciada y especializada para la protección de la

¹³⁰ Se distinguen 2 propósitos diferentes, ya que metodológicamente la Matriz de Marco Lógico indica que un Programa tiene un solo Propósito. (Ver Anexo 2(a)Matriz Marco Lógico Propuesta)

infancia y adolescencia, diseñado por el actual Programa de Administración Directa, debido a que el programa está diseñado para un período de 4 años (2006-2010). El objetivo de esta transferencia paulatina a las instituciones colaboradoras es que la administración directa pruebe un modelo de intervención diferenciada y especializada que posteriormente estará en condiciones de difundir a la oferta privada, asumiendo un rol de supervisión técnica en éste ámbito y creando previamente las bases de licitación para acreditación de organismos colaboradores.

4.4. Redefinición del perfil del beneficiario del Programa de Protección de Derechos.

Como se ha señalado en la evaluación, no ha quedado suficientemente fundamentada la razón que llevó al programa a abrir su oferta en los actuales componentes 1 y 2, puesto que se trata de una oferta que está también presente en la red privada de instituciones colaboradoras de SENAME y por tanto, se trata de atenciones complementarias. Se aduce que en la práctica, éstos componentes dan respuesta a demandas de mayor complejidad, la que está determinada por deficiencias en las condiciones de salud de los beneficiarios en el caso del componente 1, y por mayor complejidad en la situación de vulnerabilidad en los beneficiarios, en el caso del componente 2. Sin embargo, no todos los beneficiarios efectivos de estos componentes presentan esa condición de “mayor complejidad”. Por tanto, se recomienda que esas situaciones de excepción sean claramente definidas y además, se recojan en forma explícita en las orientaciones técnicas del futuro Programa de Protección de Derechos a fin de diferenciar en forma clara el perfil de beneficiarios que atenderá el Programa de Administración Directa de SENAME durante el período de validación del modelo, a diferencia de los que serán atendidos en la red privada de instituciones colaboradoras. Esta recomendación se basa en la necesidad de que el programa concentre sus recursos y esfuerzos en la satisfacción de las necesidades que le impondrá la nueva ley de responsabilidad penal adolescente, y por tanto circunscriba su acción en los componentes 1 y 2 solamente a aquellos casos que por su naturaleza de complejidad, es poco probable que sea absorbida por la red privada de atención durante el período de validación del modelo.

En este mismo ámbito y como una medida de ordenamiento del Programa de Protección de Derechos, se recomienda que las excepciones respecto de los tramos de edad que en la práctica ocurren y que se originan en razones muy atendibles, sean consignadas como excepciones en las Orientaciones Técnicas.

1.4 Estimación de poblaciones potencial y objetivo

Con el objeto de planificar una oferta de servicios a nivel nacional que sea adecuada a la demanda en términos cuantitativos y cualitativos, ya sea en la modalidad de Administración Directa en el período de validación del modelo o en centros de instituciones colaboradoras, se recomienda efectuar un estudio que permita estimar la población potencial y objetivo de los actuales componentes 1 y 2, así como la evolución de esta estimación para el mediano plazo.

1.5 Definición de Orientaciones Técnicas

Se recomienda incluir en las Orientaciones Técnicas una estimación de tiempo en cada una de las etapas del proceso productivo, así como su flexibilidad de acuerdo a las particularidades de cada joven, precisando así los estándares de atención.

1.6 Propuesta de nuevos indicadores de lógica horizontal de la Matriz de Marco

A nivel de Propósito, se propone modificar la redacción del enunciado y por tanto la forma de cálculo del indicador Eficacia /Resultado por: *“Porcentaje de niños(as) y adolescentes que no reingresan a la red SENAME dentro de los 6 meses siguientes al egreso de los centros de administración directa”*. Es necesario especificar que el reingreso se considera en un plazo estipulado como acuerdo técnico del programa.

Se propone modificar el indicador Eficacia /Resultado del actual componente 1 diferenciando por tipo de egreso favorable, de manera de cuantificar el comportamiento de distribución de las alternativas

de egreso (adopción, reinserción familiar y derivación). Ello implica establecer tres indicadores de Eficacia /Resultado por cada uno de ellos.

Se propone incluir en CTD el indicador de Eficacia / Resultado: *“Porcentaje de niños/ as adolescentes que reingresan a los CTD ambulatorios en relación al total de niños/as adolescentes egresados de éstos centros”*.

Se propone incluir en CTDE el indicador de Eficacia/ Resultado: *“Porcentaje de niños que reingresan a los centros de tránsito y distribución especializados, en relación al total de egresados de estos centros”*.

Se propone incluir en CTDE el indicador de Calidad /producto: *“Porcentaje de niños y adolescentes con opinión favorable respecto de la calidad de la atención y a la consideración de sus opiniones en la intervención técnica de los CTDE ”*.

Propuesta de medios de verificación:

Para el indicador Eficacia / Resultado Final del Propósito, se propone un consolidado común a la administración directa y a la administración privada que permita efectuar los filtros correspondientes en el software.

Para el actual componente 1, se recomienda incluir las Resoluciones de Tribunales con decisiones de egreso como medio de verificación del indicador Eficacia / resultado final.

1.7 Complementar los Mecanismos de participación de usuarios

Para los actuales componentes 1 y 2 se evaluó metodológicamente insuficiente la frecuencia con la cual se realizan las aperturas de buzones de sugerencias. Al respecto se recomienda una periodicidad al menos mensual para su apertura. Junto con ello se recomienda incluir un formulario de sugerencias que permita procesar la información en aquellos aspectos que a SENAME le interesa efectuar un mejoramiento continuo.

Además, para el actual componente 1 se propone incorporar entrevistas de opinión dirigidas a familias biológicas, adultos significativos y/o familias adoptivas en la totalidad de los centros, con una ejecución semestral. Los criterios muestrales deben considerar la proporcionalidad por centro, la voluntariedad en la entrega de información y el promedio de permanencia. Se estima pertinente usar una metodología cuantitativa de recolección de información que incorpore las variables usadas en el componente 3.

Para el actual componente 2 se recomienda utilizar el mecanismo de participación de usuarios que usa el componente 3; las entrevistas de opinión, considerando en el diseño del instrumento metodológico la mayor amplitud en el rango etéreo y las variables propias del proceso productivo de los CTD y CTDE.

Recomendaciones al diseño del Programa de Responsabilidad Juvenil

1.8 Definición de Orientaciones Técnicas

Se recomienda señalar en las Orientaciones Técnicas que la estimación de tiempo en cada una de las etapas del flujo de actividades al interior de los centros de régimen cerrado y semicerrado dependerá de las particularidades de cada joven, especialmente porque el Plan de Intervención Individual es sancionado judicialmente para su ejecución. Igualmente, se recomienda revisar el criterio de “carácter voluntario” del acompañamiento estipulado en el flujo de los centros de régimen cerrado y semicerrado, dado que no se podrá medir en todos los casos si efectivamente existe reinserción social plena. Con respecto del plazo estimado de seguimiento, se recomienda que las Orientaciones Técnicas lo establezcan en 12 meses en los centros de régimen cerrado y

semicerrado para aquellos casos que no son de adicción a drogas y/o alcohol. Se recomienda identificar en el diseño de los centros de régimen cerrado y semicerrado, los instrumentos de monitoreo y seguimiento para la gestión intersectorial y la gestión técnica, aspecto relevante de la acción de los centros.

1.9 Definición de dependencia de Gendarmería de Chile

Se recomienda señalar en el organigrama de los centros cerrados y semicerrados la relación de dependencia de éstos con Gendarmería de Chile.

1.10 Propuesta de un nuevo indicador en la Matriz de Marco Lógico

Se recomienda incluir las Resoluciones de Tribunales con decisiones de egreso como medio de verificación del indicador Eficacia /Resultado Final.

1.11 Complementar los Mecanismos de participación de usuarios

Para el mecanismo de reuniones de los directores regionales con representantes de los adolescentes utilizado en el actual componente 3, se recomienda un protocolo de acta de reunión en que se estipulen variables tales como las formalidades (horario de inicio y de término, identificación de los participantes, tabla de la reunión, temas abordados y temas emergentes, acuerdos y compromisos, y firma de todos los participantes). Así también, los criterios de selección de los representantes de los adolescentes deben estar consensuados por los centros de manera que constituyan representación efectiva de sus pares (edad, género y tiempo de permanencia entre otros). Al respecto, se recomienda un número impar y no superior a 9 integrantes como criterio básico de una técnica cualitativa.

Recomendaciones al diseño de ambos programas (Protección de Derechos y Responsabilidad Juvenil)

1.12. Efectuar un estudio que identifique indicadores de medición de la reinserción social

La reinserción social a nivel de propósito está medida a través del indicador del no reingreso a la red SENAME, el cual es un indicador insuficiente porque se presume que a partir de esta conducta se ha logrado la reinserción, lo que no necesariamente corresponde a una evidencia. En consecuencia se recomienda la realización de un estudio que defina y proponga a SENAME un modelo de evaluación de reinserción social que señale indicadores de medición del logro de este propósito de ambos programas.

2. Recomendaciones en el ámbito de Organización y Gestión

2.1. Formalizar la dirección de los dos Programas propuestos en la estructura de la organización

La propuesta de dos programas diferenciados recomienda la existencia de dos instancias formales separadas (departamentos) responsables de la gestión de cada uno de ellos. Ello implica también la formulación de presupuestos separados para cada programa.

2.2 Fortalecimiento de la función normativa-técnica

Este fortalecimiento debería incluir la función normativa, es decir el desarrollo de normas técnicas, protocolos de atención y otros instrumentos pertinentes que se constituyen en requisitos de normativa técnica a aplicar en los centros del programa de administración directa. Es deseable que esta normativa mínima sea exigida también a la red privada de instituciones colaboradoras de tal manera que no existan diferencias cualitativas importantes en la atención que se brinde en uno y otro centro. Esto implica realizar un proceso de acreditación de centros de la red privada, a fin de asegurar que no se produzcan estas diferencias.

2.3 Fortalecimiento de la función de monitoreo y evaluación

En la línea desarrollada en el párrafo precedente, se recomienda que SENAME fortalezca la función de monitoreo y evaluación respecto del programa. En esta materia, se recomienda una revisión de la amplia gama de instrumentos usados en el monitoreo y se seleccionen aquellos más pertinentes para ser usados en una línea de seguimiento-monitoreo-evaluación-análisis-retroalimentación-toma de decisiones institucionales. A juicio del panel, es importante operacionalizar la complementariedad que representa para SENAME la red privada de atención y hacer extensiva a ésta las acciones de monitoreo y evaluación, a fin de conocer la eficacia de sus acciones.

2.4 Operacionalizar el enfoque de género

La evaluación señala que si corresponde incluir el enfoque de género en el programa, lo que la institución ha considerado en su declaración de principios. Sin embargo, éste no se aplica en las actividades que realizan los componentes, por lo cual se recomienda que éste enfoque sea incorporado en el diseño de intervenciones que se realizan en los componentes, específicamente en el diseño de diagnósticos y planes de intervención.

2.5 Fortalecimiento del Sistema de Información para la Gestión Financiera de los programas propuestos

La evaluación ha señalado que ni el actual programa ni sus componentes cuentan con información financiera que apoye a la gestión, en términos de indicadores de gasto por componentes y otros, que permita vincular el gasto con variables de producción tales como gasto por beneficiario. Al mismo tiempo, la evaluación indica que en la asignación de recursos financieros al programa no intervienen criterios técnicos, por lo que se recomienda el desarrollo de un sistema de información financiera que apoye la gestión, a nivel de ambos programas propuestos. Apoya esta recomendación las dificultades que ha tenido la institución para construir el Anexo 2 de esta evaluación, Ficha de Presentación de Antecedentes Presupuestarios y de Gastos.

2.6 Estudios de estándares de recursos humanos y costos

Las grandes variaciones que muestra la evaluación en términos del gasto por beneficiario ingresado durante los años de la evaluación, donde el 75% del gasto se explica por el gasto en personal, es indicativo de la inexistencia de la aplicación de estándares y competencias de personal en el proceso productivo. Por tanto, se recomienda realizar una evaluación de los estándares y competencias requeridas por el recurso humano y la aplicación de éstos en la práctica actual, capacitando en lo que corresponda al actual personal del SENAME, logrando una optimización de los recursos disponibles. De la misma manera, estos argumentos señalan la conveniencia de recomendar un estudio de costos de los componentes que permitan determinar ciertos parámetros necesarios para optimizar los recursos disponibles, tanto materiales (centros) como humanos y financieros. Entre estos parámetros se pueden citar a modo de ejemplo tamaños óptimos de centros, relación de niños/jóvenes atendidos por profesional, etc. Además de lo anterior, la medición de este indicador deberá complementarse con otras variables, como es el tiempo de permanencia promedio en cada centro.

BIBLIOGRAFÍA

1. Dalen, M. (2006). Desarrollo Cognitivo y Logro Educativo en Personas Adoptadas Internacionalmente. Department of Special Needs Education, University of Oslo, Norway. Rescatado de: http://www.foruminternacional.ciimu.org/pdf_cast_abstract/dalen.pdf, el 16 de abril 2007.
2. Hein Andreas y Gonzalo Barrientos (2004) Violencia y delincuencia juvenil: comportamientos de riesgo auto reportados y factores asociados, Stgo, Fundación Paz Ciudadana, disponible en <http://www.pazciudadana.cl/jovenes/php>
3. Instituto Interamericano del Niño: Seminario Relaciones entre el contexto, familia e infancia en la sociedad Contemporánea, Uruguay. 2002 en www.iin.oea.org
4. Hernández Roberto (1998) “Metodología de la investigación”, Editorial McGraw-Hill, Edición 2, México.
5. Kotliarenco A. y otros, (1996) “Estado del Arte en Resiliencia”, BID, OMS, CEANIM, Chile.
6. Oliver Olmo Pedro, “El concepto de control social en la historia social: Estructuración del orden y respuestas al desorden”, España 2005 en www.uclm.es/profesorado/poliver/pdf
7. Petrus Antonio (1997) “Pedagogía social”, Editorial Ariel Educación, Barcelona, España.
8. Rosas, M., Gallardo, I. & Angulo, P. (2000). Factores que influyen en el apego y la adaptación de los niños adoptados. *Revista de Psicología de la Universidad de Chile*. Vol IX N° 1 Pág. 145 – 159
9. Reglamento de la Ley N° 20.084 que establece un Sistema de Responsabilidad de los Adolescentes por Infracciones a la Ley Penal. Decreto Supremo N° 1378, Gobierno de Chile. MINJU. 2006.
10. SENAME (2002). Circular N° 3372 de la Dirección Nacional establece procedimientos para uso de espacios de segregación.
11. SENAME (2001). Orientaciones técnicas para un modelo de intervención. Centro de Rehabilitación Conductual CERECO.
12. SENAME (2001). Orientaciones técnicas para un modelo de intervención. Centro de Observación y Diagnóstico COD.
13. SENAME (2004). Orientaciones Técnicas Centros de Diagnóstico. Departamento de Protección de Derechos.
14. SENAME (s/f). Orientaciones Técnicas Específicas. Modalidad Centros de Diagnóstico para Lactantes y Preescolares.

15. SENAME (2005). Efectos de los Programas del Sename en la Integración Social de los niños y niñas.
16. SENAME (2005). Guía para la ejecución de proyectos Centros de Diagnóstico para Lactantes o Preescolares.
17. SENAME (2007). Informe Resp. Panel Evaluación 230107 Borrador 090207. Manuscrito Sename.
18. SENAME (2007). Respuesta Informe de Avance 01. Manuscrito.
19. SENAME (2006). La Acción del Servicio Nacional de Menores En el ámbito de protección de derechos de la infancia y adolescencia. Periodo 2006-2010.
20. SENAME (2007). Sistema Nacional de Atención Socioeducativo para Adolescentes Infractores de Ley. Período 2006-2010.
21. SENAME (2007). Orientaciones Técnicas Sanción Privativa de Libertad Internación en Régimen Cerrado con Programa de Reinserción social.
22. SENAME (2007). Orientaciones Técnicas Centros de Internación Provisoria.
23. SENAME (2007). Orientaciones Técnicas Sanción Privativa de Libertad Internación en Régimen Semicerrado con Programa de Reinserción Social.
24. SENAME (2007) (Documento Borrador de circulación restringida) Documento Programático Especialización de los Centros de Administración Directa del Área de Protección de Derechos Departamento de Protección de Derecho Área de Gestión Programática.

ENTREVISTAS REALIZADAS

Entrevistas realizadas por el Panel

Nombre	Cargo	Profesión	Departamento	Fecha entrevistas
MARCO CORNEJO	Profesional de línea			
EDUARDO SALDAÑO	Jefe Dpto.		Administración y Finanzas	
SAMUEL MOLINA	Jefe		Finanzas	
MIGUEL LLANOS	Profesional		Planificación	
CLAUDIO MUÑOZ MESA	Profesional de apoyo	Sociólogo	Adopción	Abril 2007
FRANCISCA LEÓN BULLING	Profesional de línea	Psicóloga	Deprode	Abril 2007
ANDRÉS ECHEVERRÍA NOTON	Profesional de línea	Psicólogo	Deprode	Abril 2007
CRISTOBAL WEINBORN DE LA CALLE	Profesional de línea	Psicólogo	Dederej	Abril 2007
KARINA ZUCHEL PÉREZ	Coordinadora	Psicóloga	Dederej	Abril 2007
TAMARA MUÑOZ MARTONES	Técnico de línea	Socióloga	Dederej	Abril 2007

ANEXOS

ANEXO 1(a): Matriz de Evaluación del Programa

ANEXO 1(b): Medición de Indicadores Matriz de Evaluación del Programa, período 2003-2006

ANEXO 2(a): Matriz de Evaluación del Programa

ANEXO 2(b): Medición de Indicadores Matriz de Evaluación del Programa, período 2003-2006

ANEXO 3: Ficha de Presentación de Antecedentes Presupuestarios y de Gastos

ANEXO 4: Cuadro Análisis de Género de Programas Evaluados

ANEXO 5: Enfoque de género del Programa

ANEXO 6: Dotación de Recursos Humanos del Programa, por Centro.

ANEXO 7: Estándares de Recursos Humanos Componente 1

ANEXO 8: Estándares de Recursos Humanos Componente 2

ANEXO 9: Estándares de Recursos Humanos Componente 3

MATRIZ DE MARCO LÓGICO EVALUACIÓN

NOMBRE DEL PROGRAMA: Programa de Atención a Menores: Administración Directa

AÑO DE INICIO DEL PROGRAMA: 1990

MINISTERIO RESPONSABLE: MINISTERIO DE JUSTICIA

SERVICIO RESPONSABLE: SERVICIO NACIONAL DE MENORES

OBJETIVO ESTRATÉGICO AL QUE SE VINCULA EL PROGRAMA:

- Diseñar y desarrollar en forma participativa un modelo de intervención integral para la protección de los derechos de la infancia y adolescencia, financiando y asesorando la implementación y ejecución descentralizada de atenciones de calidad que promuevan, prevengan y restituyan sus derechos, con un enfoque territorial e intersectorial.
- Implementar la ley de Responsabilidad Penal Adolescente, con estándares de calidad de atención y orientaciones técnicas que permitan aplicar las sanciones y desarrollar programas que promuevan la reinserción social de los/as adolescentes infractores, con apoyo de sus familias y la comunidad.
- Focalizar la intervención programática en niños y niñas menores de 6 años de edad, mediante el diseño y ejecución de programas eficaces, que busquen mejorar e innovar la oferta vigente, restituyendo sus derechos y reduciendo al mínimo el tiempo de permanencia y efectos de la institucionalización.

PRODUCTO ESTRATÉGICO AL QUE SE VINCULA EL PROGRAMA:

Producto = Reparación y Restitución

ENUNCIADO DEL OBJETIVO	INDICADORES / INFORMACION		MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control)	Fórmula de Cálculo		
FIN Contribuir a la protección integral de los niños(as) y adolescentes menores de 18 años vulnerados en sus derechos o infractores a la ley penal.				
PROPOSITO Reinserción social y/o familiar de niños, niñas y/o adolescentes menores de 18 años enviados por Tribunales.	Calidad/Producto 1.- Porcentaje de opiniones favorables respecto del proceso de reinserción social y/o familiar sobre el total de atendidos egresados de los Centros de administración directa (Indicador Nuevo)	(N° de opiniones favorables referidas al proceso de reinserción/N° de atendidos que han egresado de los Centros de Administración Directa)*100	Encuestas	La red social y la oferta de programas acreditados por Sename existentes, en conjunto con la familia o adultos responsables contribuyen al proceso de reinserción social y/o familiar de los niños, niñas y adolescentes.
	Economía/Proceso 2.- Porcentaje anual de ejecución presupuestaria (Indicador Nuevo)	(Gasto total efectivo del programa año i/Presupuesto asignado al programa año i)*100	Informes presupuestarios	

	Eficacia/Resultado Final 3.- Porcentaje de niños(as) y adolescentes que no reingresan a la red Sename en relación al total de egresos de los Centros de Administración Directa. (Indicador nuevo)	(N° de niños(as) y/o adolescentes no reingresados a centros de administración directa/N° de niños(as) y/o adolescentes egresados de los Centros de Administración Directa)*100		
COMPONENTE 1 Atención de niños y niñas menores de 6 años en Centros de Tránsito y Distribución residenciales para Lactantes y Preescolares.	Eficacia/Producto 4.- Tiempo de permanencia promedio de los niños(as) egresados con familias adoptivas de los Centros de Tránsito y Distribución de lactantes y preescolares de Administración Directa	(Sumatoria de días de permanencia de niños egresados de CTD Lactantes y Preescolares para adopción/Número total de niños y niñas egresados de CTD Lactantes y Preescolares para adopción)	Base de datos de niños y niñas de la red Sename	Existencia de alternativas de derivación que acogen a los(as) niños egresados de los CTD Lactantes.Los Tribunales acogen las propuestas de egreso formuladas por los equipos técnicos.
	Eficacia/Producto 5.- Porcentaje de propuestas para el egreso formuladas por equipos técnicos de los CTDL que son acogidas por Tribunales. (Indicador Nuevo)	(N° de propuestas de egreso formuladas acogidas por Tribunales/N° de propuestas formuladas por equipos técnicos)*100	Base de datos de niños y niñas de la red Sename	
	Eficacia/Producto 6.- Porcentaje de diagnósticos realizados con relación a los diagnósticos solicitados por tribunales a Centros de Tránsito y Distribución de lactantes y preescolares de Administración Directa	(N° de diagnósticos realizados por los CTD Lactantes de Administración Directa/N° de diagnósticos solicitados por el tribunal a los CTD Lactantes de Administración Directa)*100	Base de datos de niños y niñas de la Red Sename	
	Eficacia/Resultado Intermedio 7.- Porcentaje niños(as) vigentes en relación a las plazas disponibles. (Indicador Nuevo)	(N° de niños(as) vigentes/N° de plazas disponibles)*100	Base de datos de niños y niñas de la red Sename	
	Eficacia/Resultado Final 8.- Porcentaje de niños/as que egresan favorablemente de los Centros de Tránsito y Distribución residenciales para lactantes y preescolares de administración directa	(N° de niños y niñas con egresos favorables en el periodo en los CTD residenciales para lactantes y preescolares de administración directa/N° de niños (as) egresados en el período de los CTD residenciales para lactantes y preescolares de administración directa)*100	Base de Datos de niños y niñas de la red Sename	
	Eficiencia/Producto 9.- Costo por niño(a) atendido (Indicador Nuevo)	Monto ejecutado en \$/N° total de atenciones	Estudio Costo por niño	

	Eficiencia/Proceso 10.- Porcentaje de gasto administrativo sobre el gasto total del componente (Indicador Nuevo)	(Gasto administrativos del componente año i/Gasto efectivo total del componente año i)*100	Informes Presupuestarios	
COMPONENTE 2 Atención para niños, niñas mayores de 6 años y adolescentes menores de 18 años, vulnerados en sus derechos en Centros de Tránsito y Distribución.				
SUB COMPONENTE 1 Centros de Tránsito y Distribución (CTD)	Eficacia/Producto 11.- Porcentaje de propuestas para el egreso formuladas por equipos técnicos de los CTD que son acogidas por Tribunales. (Indicador Nuevo)	(Número de propuestas de egreso formuladas acogidas por Tribunales/Número de propuestas formuladas por equipos técnicos)*100	Sistema de Información y Registro de Usuarios SENAME Resoluciones de Tribunal con decisión para egresos	Los Tribunales acogen las prpuestas de egreso formuladas por los equipos técnicos
	Eficacia/Producto 12.- Porcentaje de diagnósticos de niños y niñas realizados en modalidad residencial, con relación a los diagnósticos solicitados por el Tribunal a los CTD de Administración Directa	(Número de diagnósticos solicitados por el tribunal en modalidad residencial y realizados por los CTD de administración directa/Número de diagnósticos solicitados por el Tribunal a los CTD de administración directa)*100	Base de datos de niños y niñas de la Red SENAME	
	Eficacia/Producto 13.- Porcentaje de niños(as) y/o adolescentes en procesos de intervención breve o especializada en relación al total de los diagnosticados en los Centros de administración directa. (Indicador Nuevo)	(Número de niños(as) en proceso de intervención breve o especializada/Número total de niños(as) diagnosticados en los centros de administración directa)*100	Base de datos de niños y niñas de la Red SENAME	
	Eficacia/Producto 14.- Porcentaje de niños(as) y/o adolescentes que de intervención breve pasan a intervención especializada en relación al total de niños en intervención breve en los centros de tránsito y distribución de administración directa. (Indicador Nuevo)	(Número e niños(as) que pasan de intervención breve a intervención especializada/Número total de niños(as) en intrevención breve)*100	Base de datos de niños y niñas de la Red SENAME	

	Eficacia/Producto 15.- Tiempo de permanencia promedio de niños y niñas egresados con calificación diagnóstica de CTD de Administración Directa	Sumatoria de días de permanencia de los egresados en diagnóstico en CTD en año t/Número de niños(as) egresados con diagnóstico de CTD año t	Base de datos de niños y niñas de la red SENAME	
	Eficacia/Producto 16.- Porcentaje de diagnósticos de niños(as) realizados en modalidad ambulatoria, con relación a los diagnósticos solicitados por el Tribunal a los CTD de Administración Directa	(Número de diagnósticos solicitados por el tribunal y realizados por los CTD de administración directa/Número de diagnósticos solicitados por el Tribunal a los CTD de administración directa)*100	Base de Datos de niños y niñas de la red SENAME	
	Eficacia/Proceso 17.- Porcentaje de niños(as) y/o adolescentes que realizan abandono en relación al total de niños(as) y/o adolescentes que egresan de los centros de tránsito y distribución de administración directa. (Indicador Nuevo)	(Número de niños(as) y/o adolescentes que realizan abandono de los CTD de administración directa/Número de niños(as) y/o adolescentes que egresan de los CTD de administración directa)*100	Base de datos de niños y niñas de la Red SENAME	
	Eficacia/Resultado Intermedio 18.- Porcentaje niños/as y/o adolescentes vigentes en relación a las plazas disponibles. (Indicador Nuevo)	(Número de niños, niñas y/o adolescentes vigentes/Número de plazas disponibles)*100	Base de datos de niños y niñas de la red Sename	
	Eficacia/Resultado Final 19.- Porcentaje de niños, niñas y adolescentes que reingresan a CTD residencial en relación al total de los egresados de los Centros de Administración Directa	(Número de niños, niñas y adolescentes que reingresan a CTD residencial/Total de egresados de CTD residencial)*100	Sistema de Información y Registro de Usuarios SENAME	
	Eficiencia/Producto 20.- Costo por niño(a) y/o adolescente atendido (Indicador Nuevo)	Monto ejecutado en \$/Número de atenciones	Estudio de costo por Niño(a)	
	Eficiencia/Proceso 21.- Porcentaje de gasto administrativo sobre el gasto total del componente (Indicador Nuevo)	(Gastos administrativos del componente año i/Gasto efectivo total del componente año i)*100	Informes presupuestarios	

	Calidad/Producto 22.- Porcentaje de diagnósticos de calidad realizados en los centros de tránsito y distribución de administración directa. (Indicador Nuevo)	(Número de diagnósticos de calidad realizados/Número de diagnósticos solicitados)*100	Informe diagnóstico realizado por el Dpto. Protección de Derechos	
SUB COMPONENTE 2 Centro de Tránsito y Distribución Especializados (CTDE)	Eficacia/Producto 23.- Porcentaje de propuestas para el egreso formuladas por equipos técnicos de CTD Especializado que son acogidas por Tribunales. (Indicador Nuevo)	(Nº de propuestas de egreso formuladas acogidas por Tribunales/Nº de propuestas formuladas por equipos técnicos)*100	Sistema de Información y Registro de Usuarios SENAME Resolución de Tribunal con decisión para el egreso.	Los Tribunales acogen las propuestas de egreso formuladas por los equipos técnicos.
	Eficacia/Proceso 24.- Porcentaje de niños ingresados a los Centros de tránsito y Distribución Especializados (CTD E) de administración directa con permanencia igual o superior a 30 días que cuentan con Plan de Intervención Individual (PII) dentro de los primeros 30 días sigue	(Número de niños ingresados a los CTDE con permanencia igual o superior a 30 días con PII/Número de niños ingresados a los CTDE con permanencia igual o superior a 30 días)*100	Base de datos de niños y niñas de la red SENAME	
	Eficacia/Resultado Intermedio 25.- Porcentaje niños(as) y/o adolescentes vigentes en relación a las plazas disponibles. (Indicador Nuevo)	(Número de niños(as) y/o adolescentes vigentes/Número total de plazas disponibles)*100	Base de datos de niños y niñas de la red SENAME	
	Eficiencia/Producto 26.- Costo por niño(a) y/o adolescente atendido. (Indicador Nuevo)	Monto ejecutado en \$/Número de atenciones	Estudio de costo por niño(a)	
	Eficiencia/Proceso 27.- Porcentaje de gasto administrativo sobre el gasto total del componente. (Indicador Nuevo)	(Gasto administrativo del componente año i/Gasto efectivo total del componente año i)*100	Informe presupuestario	
	COMPONENTE 3 Atención de adolescentes entre 14 y 18 años infractores de ley penal en centros de Diagnóstico y Rehabilitación Conductual			

SUB COMPONENTE 1 Centro de Diagnóstico (Los Centros de Diagnóstico para infractores incluyen la figura legal de los Centros de Tránsito y Distribución (CTD) para aquellos adolescentes entre 14 y 15 años ingresados por Tribunales de Menores o Familia para su diagnóstico y COD para adolescentes entre 16 y 17 años ingresados por Tribunales de Menores o de Garantía, para la realización de discernimiento)	Eficacia/Producto 28.- Porcentaje de propuestas para el egreso formuladas por equipos técnicos de los centros de diagnóstico que son acogidas por Tribunales. (Indicador Nuevo)	(N° de propuestas de egreso formuladas acogidas por Tribunales/N° de propuestas formuladas por equipos técnicos)*100	Base de datos de niños y niñas de la red Sename	Los Tribunales consideran la opinión de Sename para decidir el egreso de los adolescentes.
	Eficacia/Producto 29.- Tiempo de permanencia promedio de adolescentes egresados de Centros de Diagnóstico.	(Sumatoria de días de permanencia de adolescentes egresados con diagnóstico/N° de egresados con diagnóstico)	Sistema de información y registro Sename	
	Eficacia/Producto 30.- Tiempo de permanencia promedio de adolescentes egresados en modalidad residencial de los Centros de Diagnóstico	(Sumatoria de días de permanencia egresados en modalidad residencial de COD/Número de egresos en modalidad residencial de Centros de diagnóstico)	Base de datos de niños y niñas de la red Sename	
	Eficacia/Producto 31.- Tiempo de permanencia promedio de adolescentes egresados en modalidad ambulatoria de los Centros de Diagnóstico	(Sumatoria de días de permanencia egresados en modalidad ambulatoria de COD/N° de egresos en modalidad ambulatoria de COD)	Base de datos de niños y niñas de la red Sename	
	Eficacia/Producto 32.- Porcentaje de diagnósticos realizados a los adolescentes, con relación a los diagnósticos solicitados por los Tribunales a los Centros de Diagnóstico	(N° de diagnósticos realizados a adolescentes/N° de diagnósticos solicitados por el Tribunal a los centros de diagnóstico)*100	Base de datos de niños y niñas de la red Sename	
	Eficacia/Proceso 33.- Porcentaje de adolescentes fugados de los centros de diagnóstico respecto de los egresados. (Indicador Nuevo)	(N° de adolescentes egresados por fuga en centros de diagnóstico/N° de adolescentes egresados de centros de diagnóstico)*100	Sistema de información y registro Sename	
	Eficacia/Proceso 34.- Promedio de cumplimiento de metas de intervención técnica de los Centros de Diagnóstico	(Sumatoria de resultados de metas ponderadas de los Tableros de Control en COD/Total de centros de diagnóstico)	Informes del Dpto. de Derechos y Responsabilidad Juvenil.	
	Eficacia/Resultado Intermedio 35.- Porcentaje niños(as) y/o adolescentes vigentes en relación a las plazas disponibles (Indicador Nuevo)	(N° de niños(as) y/o adolescentes vigentes/N° total de plazas disponibles)*100	Base de datos de niños y niñas de la red Sename	

	Eficiencia/Producto 36.- Costo por niño(a) y/o adolescente atendido (Indicador Nuevo)	Monto ejecutado en \$/N° de atenciones	Estudio de costo por niño(a)	
	Eficiencia/Proceso 37.- Porcentaje de gasto administrativo sobre el gasto total del componente (Indicador Nuevo)	(Gasto administrativos del componente año i/Gasto efectivo total del componente año i)*100	Informes presupuestarios	
	Calidad/Producto 38.- Porcentaje de adolescentes con opinión favorable respecto a la calidad del trato y a la consideración de sus opiniones en la intervención técnica de los Centros de Internación Provisoria (actuales COD) respecto al total de adolescentes que responden	(Número de adolescentes con ambas respuestas positivas en las preguntas referidas a la calidad del trato/Número total de adolescentes entrevistados en COD que responden a las preguntas)*100	Base de Datos de DEDEREJ en base a Entrevistas individuales con adolescentes realizadas	
	Calidad/Producto 39.- Porcentaje de diagnósticos de realizados de acuerdo a los estándares de calidad del Servicio. (Indicador Nuevo)	(N° de diagnósticos de calidad realizados/N° de diagnósticos solicitados)*100	Informes de calidad realizado por el Dpto. de Derechos y Responsabilidad Juvenil.	
SUB COMPONENTE 2 Centro de Rehabilitación Conductual (CERECO)	Eficacia/Producto 40.- Porcentaje de adolescentes en Centros Privativos de Libertad (actuales CERECO) con permanencia igual o mayor a 30 días con plan de intervención individual dentro de los 30 días siguientes a su ingreso respecto al total de adolescentes ingresados	(Número de adolescentes ingresados de Centros Privativos de Libertad (actuales CERECO) con permanencia mayor o igual a 30 días, que cuentan con plan de intervención individual/Número de adolescentes ingresados a Centros Privativos de Libertad (actuales CERECO) con permanencia mayor o igual a 30 días)*100	Sistema de Información y Registro de Usuarios de SENAME	Los Tribunales acogen las propuestas de egreso formuladas por los equipos técnicos.Se cuenta con familias o adultos responsables que participan del programa de intervención familiar.
	Eficacia/Producto 41.- Porcentaje de propuestas para el egreso formuladas por equipos técnicos de CERECO que son acogidas por Tribunales. (Indicador Nuevo)	(N° de propuestas de egreso formuladas acogidas por Tribunales/N° de propuestas formuladas por equipos técnicos)*100	Base de datos de niños y niñas de la red SENAME Resolución de Tribunal con decisión para el egreso	

	Eficacia/Producto 42.- Porcentaje de adolescentes egresados de los Centros de Rehabilitación Conductual (CERECO) administrados por SENAME, cuyas familias participaron en programas de intervención familiar.	(Nº de adolescentes egresados de CERECO cuyas familias participaron en programas de intervención familiar/Nº de adolescentes egresados de CERECO administrados por SENAME)*100	Base de datos de niños y niñas de la red SENAME	
	Eficacia/Proceso 43.- Porcentaje de adolescentes fugados de los centros de rehabilitación conductual respecto de los egresados. (Indicador Nuevo)	(Nº adolescentes egresados por fuga en Cereco/ Nº de adolescentes egresados en Cereco)*100	Base de datos de niños y niñas de la red SENAME	
	Eficacia/Resultado Intermedio 44.- Porcentaje niños(as) y/o adolescentes vigentes en relación a las plazas disponibles. (Indicador Nuevo)	(Nº de niños(as) y/o adolescentes vigentes/Nº total de plazas disponibles)*100	Sistema de Información y Registro de Usuarios SENAME	
	Eficacia/Resultado Final 45.- Porcentaje de adolescentes egresados de los programas de rehabilitación conductual que no reingresa a la red para infractores dentro de los seis meses siguientes a su egreso respecto al total de egresados de los programas de rehabilitación conductual	(Número de adolescentes que no reingresa a los programas de rehabilitación conductual dentro de los seis meses siguientes a su egreso/Número total de adolescentes egresados de los programas en el año t)*100	Sistema de Información y Registro de Usuarios de SENAME	
	Eficiencia/Producto 46.- Costo por niño(a) y/o adolescente atendido. (Indicador Nuevo).	Monto ejecutado en \$/Nº de atenciones	Estudio Costo por Niño(a)	
	Eficiencia/Proceso 47.- Porcentaje de gasto administrativo sobre el gasto total del componente. (Indicador Nuevo)	(Gasto administrativos del componente año i/Gasto efectivo total del componente año i)*100	Informes presupuestarios	
	Calidad/Producto 48.- Porcentaje de adolescentes con opinión favorable respecto de la calidad del trato y a la consideración de sus opiniones en la intervención técnica de los Centros de Rehabilitación Conductual (CERECO).	(Nº de adolescentes de CERECO con ambas respuestas positivas en las preguntas referidas a la calidad del trato/ Nº total de adolescentes entrevistados en CERECO que responden a las preguntas)*100	Informes del Depto. de Derechos y Responsabilidad Juvenil y Registros de Entrevistas Individuales	

	Calidad/Producto 49.- Porcentaje de planes de intervención realizados de acuerdo a los estándares de calidad del Servicio. (Indicador Nuevo)	(N° de planes de intervención de calidad realizados/N° de diagnósticos solicitados)*100	Informes de calidad realizado por el Departamento Técnico	
ACTIVIDADES				
COMPONENTE 1				
Atención de niños y niñas menores de 6 años en Centros de Tránsito y Distribución residenciales para Lactantes y Preescolares.				
<ul style="list-style-type: none"> - Regularización judicial del ingreso - Provisión de condiciones para satisfacción de necesidades básicas residenciales - Evaluación con diagnóstico personal y familiar y pronóstico. - Realización de pericias - Elaboración de informe a la instancia judicial con proposición de medidas para restituir derechos - Ejecución de actividades para satisfacción de necesidades, psicológicas, afectivas y de estimulación - Realización de intervención en familia (solicitada o autorizada por el tribunal) para asumir parentalidad. - Reparación y preparación socioafectiva de niños/as susceptibles de ser adoptados. - Coordinación con Unidades de Adopción regionales para casos de abandono o inhabilidad parental. - Derivación de niños/as a programas de la red o fuera de ésta, que implica búsqueda de alternativas, coordinación y tramitación de la derivación. - 				
SUB COMPONENTE 1				
Centros de Tránsito y Distribución (CTD)				
<ul style="list-style-type: none"> - Regularización judicial del ingreso - Realización de proceso de acogida y provisión de condiciones para satisfacción de necesidades básicas residenciales - Realización de denuncias de situaciones de vulneración del niño, niña o adolescente - Realización de diagnóstico psico social - Realización de pericias sociales y/o psicológicas - Envío de diagnóstico a Tribunales proposición de medidas para restituir derechos - Elaboración de Plan de Intervención breve o especializada para ser ejecutado durante la permanencia del niño, niña y/o adolescente en el CTD - Ejecución de Plan de Intervención individual (si corresponde), que implica coordinación con salud, educación y otros actores locales. - Derivación de niños/as con sus familias, a vida independiente, a programas de la red y/o otros fuera de ésta, lo que implica búsqueda de alternativas, coordinación y tramitación de la derivación. 				
				Los Tribunales acogen las prpopuestas de egreso formuladas por los equipos técnicos

<p>SUB COMPONENTE 2 Centro de Tránsito y Distribución Especializados (CTDE)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Regularización judicial del ingreso. - Realización de proceso de acogida y provisión de condiciones para satisfacción de necesidades básicas residenciales. - Realización de denuncias de situaciones de vulneración del niño o adolescente. - Realización de profundización diagnóstica. - Realización de pericias sociales y/o psicológicas. - Elaboración de Plan de Intervención especializada para ser ejecutado durante la permanencia del niño, niña y/o adolescente en el CTD E. - Ejecución de Plan de Intervención individual, que implica coordinación con salud, educación y otros actores locales. - Envío de informes periódicos a Tribunales respecto a la intervención realizada y con sugerencias de medidas. - Derivación de niños/as con sus familias, a vida independiente, a programas de la red y/o otros fuera de ésta, lo que implica búsqueda de alternativas, coordinación y tramitación de la derivación. - Seguimiento de la situación del niño o adolescente posterior al egreso. 	<p>Los Tribunales acogen las propuestas de egreso formuladas por los equipos técnicos.</p>
<p>SUB COMPONENTE 3 Centro de Diagnóstico (Los Centros de Diagnóstico para infractores incluyen la figura legal de los Centros de Tránsito y Distribución (CTD) para aquellos adolescentes entre 14 y 15 años ingresados por Tribunales de Menores o Familia para su diagnóstico y COD para adolescentes entre 16 y 17 años ingresados por Tribunales de Menores o de Garantía, para la realización de discernimiento)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ingreso del adolescente: verificación de orden del tribunal; entrega de cartilla de derechos y deberes; verificación de defensa jurídica; contacto con adulto significativo. - Realización de proceso de acogida, provisión de condiciones para satisfacción de necesidades básicas residenciales y garantía de derechos. - Realización de Diagnóstico solicitado por tribunal (CTD) - Realización de Discernimiento solicitado por Tribunal (COD) - Participación actividades socioeducativas: talleres de promoción de derechos, de desarrollo personal, educativas, uso de tiempo libre; deportivas. - Envío de diagnóstico (CTD) a Tribunales con proposición de medidas para la reinserción social. - Envío de discernimiento (COD) a Tribunales con pronunciamiento respectivo. - Derivación de niños/as con sus familias, a programas de la red y/o otros fuera de ésta, lo que implica búsqueda de alternativas, coordinación y tramitación de la derivación. 	

SUB COMPONENTE 4

Centro de Rehabilitación Conductual (CERECO)

- Ingreso del adolescente: verificación de orden del tribunal; información del reglamento interno y de las sanciones en caso de incumplimiento y mecanismos de apelación; contacto con adulto significativo.
- Realización de proceso de acogida, provisión de condiciones para satisfacción de necesidades básicas residenciales y garantía de derechos.
- Elaboración de Plan de Intervención Individual para ser ejecutado durante la permanencia del adolescente en el CERECO.
- Ejecución de Plan de Intervención individual, que implica la participación del adolescente actividades socioeducativas: talleres de promoción de derechos, de responsabilización, de desarrollo personal, educativas, uso de tiempo libre; deportivas.
- Incorporación de adolescentes en actividades escolares, talleres prelaborales y/o capacitación laboral.
- Evaluación trimestral del plan de Intervención Individual con el adolescente.
- Envío de informes periódicos a Tribunales respecto a la intervención realizada.
- Realización de talleres con familias y/o actividades de orientación y apoyo familiar.
- Derivación de niños/as con sus familias, a programas de la red y/o otros fuera de ésta.
-

MEDICIÓN DE INDICADORES MATRIZ DE MARCO LÓGICO EVALUACIÓN (PERIODO 2003 - 2006)

NOMBRE DEL PROGRAMA: Programa de Atención a Menores: Administración Directa

AÑO DE INICIO DEL PROGRAMA: 1990

MINISTERIO RESPONSABLE: MINISTERIO DE JUSTICIA

SERVICIO RESPONSABLE: SERVICIO NACIONAL DE MENORES

OBJETIVO ESTRATÉGICO AL QUE SE VINCULA EL PROGRAMA:

- Diseñar y desarrollar en forma participativa un modelo de intervención integral para la protección de los derechos de la infancia y adolescencia, financiando y asesorando la implementación y ejecución descentralizada de atenciones de calidad que promuevan, prevengan y restituyan sus derechos, con un enfoque territorial e intersectorial.
- Implementar la ley de Responsabilidad Penal Adolescente, con estándares de calidad de atención y orientaciones técnicas que permitan aplicar las sanciones y desarrollar programas que promuevan la reinserción social de los/as adolescentes infractores, con apoyo de sus familias y la comunidad.
- Focalizar la intervención programática en niños y niñas menores de 6 años de edad, mediante el diseño y ejecución de programas eficaces, que busquen mejorar e innovar la oferta vigente, restituyendo sus derechos y reduciendo al mínimo el tiempo de permanencia y efectos de la institucionalización.

PRODUCTO ESTRATÉGICO AL QUE SE VINCULA EL PROGRAMA:

Producto = Reparación y Restitución

Evolución de Indicadores

ENUNCIADO DEL OBJETIVO	INDICADORES / INFORMACION		CUANTIFICACIÓN			
	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control)	Fórmula de Cálculo	2003	2004	2005	2006
FIN Contribuir a la protección integral de los niños(as) y adolescentes menores de 18 años vulnerados en sus derechos o infractores a la ley penal.						
PROPOSITO Reinserción social y/o familiar de niños, niñas y/o adolescentes menores de 18 años enviados por Tribunales.	Calidad/Producto 1.- Porcentaje de opiniones favorables respecto del proceso de reinserción social y/o familiar sobre el total de atendidos egresados de los Centros de administración directa (Indicador Nuevo)	(Nº de opiniones favorables referidas al proceso de reinserción/Nº de atendidos que han egresado de los Centros de Administración Directa)*100	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
	Economía/Proceso 2.- Porcentaje anual de ejecución presupuestaria (Indicador Nuevo)	(Gasto total efectivo del programa año i/Presupuesto asignado al programa año i)*100	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.

	Eficacia/Resultado Final 3.- Porcentaje de niños(as) y adolescentes que no reingresan a la red Sename en relación al total de egresos de los Centros de Administración Directa. (Indicador nuevo)	(Nº de niños(as) y/o adolescentes no reingresados a centros de administración directa/Nº de niños(as) y/o adolescentes egresados de los Centros de Administración Directa)*100	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
COMPONENTE 1 Atención de niños y niñas menores de 6 años en Centros de Tránsito y Distribución Residenciales para Lactantes y Preescolares.	Eficacia/Producto 4.- Tiempo de permanencia promedio de los niños(as) egresados con familias adoptivas de los Centros de Tránsito y Distribución de lactantes y preescolares de Administración Directa	(Sumatoria de días de permanencia de niños egresados de CTD Lactantes y Preescolares para adopción/Número total de niños y niñas egresados de CTD Lactantes y Preescolares para adopción)	251 días	379 días	218 días	155 días
	Eficacia/Producto 5.- Porcentaje de propuestas para el egreso formuladas por equipos técnicos de los CTDL que son acogidas por Tribunales. (Indicador Nuevo)	(Nº de propuestas de egreso formuladas acogidas por Tribunales/Nº de propuestas formuladas por equipos técnicos)*100	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
	Eficacia/Producto 6.- Porcentaje de diagnósticos realizados con relación a los diagnósticos solicitados por tribunales a Centros de Tránsito y Distribución de lactantes y preescolares de Administración Directa	(Nº de diagnósticos realizados por los CTD Lactantes de Administración Directa/Nº de diagnósticos solicitados por el tribunal a los CTD Lactantes de Administración Directa)*100	74.7 %	92.3 %	97.1 %	98.3 %
	Eficacia/Resultado Intermedio 7.- Porcentaje niños(as) vigentes en relación a las plazas disponibles. (Indicador Nuevo)	(Nº de niños(as) vigentes/Nº de plazas disponibles)*100	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
	Eficacia/Resultado Final 8.- Porcentaje de niños/as que egresan favorablemente de los Centros de Tránsito y Distribución Residenciales para lactantes y preescolares de administración directa	(Nº de niños y niñas con egresos favorables en el periodo en los CTD residenciales para lactantes y preescolares de administración directa/Nº de niños (as) egresados en el período de los CTD residenciales para lactantes y preescolares de administración directa)*100	60.9 %	57.3 %	90.8 %	95.6 %
	Eficiencia/Producto 9.- Costo por niño(a) atendido (Indicador Nuevo)	Monto ejecutado en \$/Nº total de atenciones	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.

	Eficiencia/Proceso 10.- Porcentaje de gasto administrativo sobre el gasto total del componente (Indicador Nuevo)	(Gasto administrativos del componente año i/Gasto efectivo total del componente año i)*100	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
COMPONENTE 2 Atención para niños, niñas mayores de 6 años y adolescentes menores de 18 años, vulnerados en sus derechos en Centros de Tránsito y Distribución.						
SUB COMPONENTE 1 Centros de Tránsito y Distribución (CTD)	Eficacia/Producto 11.- Porcentaje de propuestas para el egreso formuladas por equipos técnicos de los CTD que son acogidas por Tribunales. (Indicador Nuevo)	(Número de propuestas de egreso formuladas acogidas por Tribunales/Número de propuestas formuladas por equipos técnicos)*100	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
	Eficacia/Producto 12.- Porcentaje de diagnósticos de niños y niñas realizados en modalidad residencial, con relación a los diagnósticos solicitados por el Tribunal a los CTD de Administración Directa	(Número de diagnósticos solicitados por el tribunal en modalidad residencial y realizados por los CTD de administración directa/Número de diagnósticos solicitados por el Tribunal a los CTD de administración directa)*100	84.8 %	93.9 %	97.8 %	97.8 %
	Eficacia/Producto 13.- Porcentaje de niños(as) y/o adolescentes en procesos de intervención breve o especializada en relación al total de los diagnosticados en los Centros de administración directa. (Indicador Nuevo)	(Número de niños(as) en proceso de intervención breve o especializada/Número total de niños(as) diagnosticados en los centros de administración directa)*100	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
	Eficacia/Producto 14.- Porcentaje de niños(as) y/o adolescentes que de intervención breve pasan a intervención especializada en relación al total de niños en intervención breve en los centros de tránsito y distribución de administración directa. (Indicador Nuevo)	(Número e niños(as) que pasan de intervención breve a intervención especializada/Número total de niños(as) en intrevención breve)*100	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.

	Eficacia/Producto 15.- Tiempo de permanencia promedio de niños y niñas egresados con calificación diagnóstica de CTD de Administración Directa	Sumatoria de días de permanencia de los egresados en diagnóstico en CTD en año t/Número de niños(as) egresados con diagnóstico de CTD año t	62.7 días	47.2 días	45.4 días	38.0 días
	Eficacia/Producto 16.- Porcentaje de diagnósticos de niños(as) realizados en modalidad ambulatoria, con relación a los diagnósticos solicitados por el Tribunal a los CTD de Administración Directa	(Número de diagnósticos solicitados por el tribunal y realizados por los CTD de administración directa/Número de diagnósticos solicitados por el Tribunal a los CTD de administración directa)*100	78.4 %	98.4 %	97.3 %	98.5 %
	Eficacia/Proceso 17.- Porcentaje de niños(as) y/o adolescentes que realizan abandono en relación al total de niños(as) y/o adolescentes que egresan de los centros de tránsito y distribución de administración directa. (Indicador Nuevo)	(Número de niños(as) y/o adolescentes que realizan abandono de los CTD de administración directa/Número de niños(as) y/o adolescentes que egresan de los CTD de administración directa)*100	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
	Eficacia/Resultado Intermedio 18.- Porcentaje niños/as y/o adolescentes vigentes en relación a las plazas disponibles. (Indicador Nuevo)	(Número de niños, niñas y/o adolescentes vigentes/Número de plazas disponibles)*100	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
	Eficacia/Resultado Final 19.- Porcentaje de niños, niñas y adolescentes que reingresan a CTD residencial en relación al total de los egresados de los Centros de Administración Directa	(Número de niños, niñas y adolescentes que reingresan a CTD residencial/Total de egresados de CTD residencial)*100	10.8 %	12.8 %	11.3 %	9.4 %
	Eficiencia/Producto 20.- Costo por niño(a) y/o adolescente atendido (Indicador Nuevo)	Monto ejecutado en \$/Número de atenciones	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
	Eficiencia/Proceso 21.- Porcentaje de gasto administrativo sobre el gasto total del componente (Indicador Nuevo)	(Gastos administrativos del componente año i/Gasto efectivo total del componente año i)*100	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.

	Calidad/Producto 22.- Porcentaje de diagnósticos de calidad realizados en los centros de tránsito y distribución de administración directa. (Indicador Nuevo)	(Número de diagnósticos de calidad realizados/Número de diagnósticos solicitados)*100	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
SUB COMPONENTE 2 Centro de Tránsito y Distribución Especializados (CTDE)	Eficacia/Producto 23.- Porcentaje de propuestas para el egreso formuladas por equipos técnicos de CTD Especializado que son acogidas por Tribunales. (Indicador Nuevo)	(Nº de propuestas de egreso formuladas acogidas por Tribunales/Nº de propuestas formuladas por equipos técnicos)*100	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
	Eficacia/Proceso 24.- Porcentaje de niños ingresados a los Centros de tránsito y Distribución Especializados (CTD E) de administración directa con permanencia igual o superior a 30 días que cuentan con Plan de Intervención Individual (PII) dentro de los primeros 30 días sigue	(Número de niños ingresados a los CTDE con permanencia igual o superior a 30 días con PII/Número de niños ingresados a los CTDE con permanencia igual o superior a 30 días)*100	n.c.	36.2 %	45.5 %	92.3 %
	Eficacia/Resultado Intermedio 25.- Porcentaje niños(as) y/o adolescentes vigentes en relación a las plazas disponibles. (Indicador Nuevo)	(Número de niños(as) y/o adolescentes vigentes/Número total de plazas disponibles)*100	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
	Eficiencia/Producto 26.- Costo por niño(a) y/o adolescente atendido. (Indicador Nuevo)	Monto ejecutado en \$/Número de atenciones	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
	Eficiencia/Proceso 27.- Porcentaje de gasto administrativo sobre el gasto total del componente. (Indicador Nuevo)	(Gasto administrativo del componente año i/Gasto efectivo total del componente año i)*100	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
	COMPONENTE 3 Atención de adolescentes entre 14 y 18 años infractores de ley penal en centros de Diagnóstico y Rehabilitación Conductual					

SUB COMPONENTE 1 Centro de Diagnóstico (Los Centros de Diagnóstico para infractores incluyen la figura legal de los Centros de Tránsito y Distribución (CTD) para aquellos adolescentes entre 14 y 15 años ingresados por Tribunales de Menores o Familia para su diagnóstico y COD para adolescentes entre 16 y 17 años ingresados por Tribunales de Menores o de Garantía, para la realización de discernimiento)	Eficacia/Producto 28.- Porcentaje de propuestas para el egreso formuladas por equipos técnicos de los centros de diagnóstico que son acogidas por Tribunales. (Indicador Nuevo)	(N° de propuestas de egreso formuladas acogidas por Tribunales/N° de propuestas formuladas por equipos técnicos)*100	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
	Eficacia/Producto 29.- Tiempo de permanencia promedio de adolescentes egresados de Centros de Diagnóstico.	(Sumatoria de días de permanencia de adolescentes egresados con diagnóstico/N° de egresados con diagnóstico)	31 días	28 días	17 días	15 días
	Eficacia/Producto 30.- Tiempo de permanencia promedio de adolescentes egresados en modalidad residencial de los Centros de Diagnóstico	(Sumatoria de días de permanencia egresados en modalidad residencial de COD/Número de egresos en modalidad residencial de Centros de diagnóstico)	32 días	31 días	23 días	23 días
	Eficacia/Producto 31.- Tiempo de permanencia promedio de adolescentes egresados en modalidad ambulatoria de los Centros de Diagnóstico	(Sumatoria de días de permanencia egresados en modalidad ambulatoria de COD/N° de egresos en modalidad ambulatoria de COD)	11 días	13 días	7 días	6 días
	Eficacia/Producto 32.- Porcentaje de diagnósticos realizados a los adolescentes, con relación a los diagnósticos solicitados por los Tribunales a los Centros de Diagnóstico	(N° de diagnósticos realizados a adolescentes/N° de diagnósticos solicitados por el Tribunal a los centros de diagnóstico)*100	90.7 %	96.3 %	98.1 %	92.1 %
	Eficacia/Proceso 33.- Porcentaje de adolescentes fugados de los centros de diagnóstico respecto de los egresados. (Indicador Nuevo)	(N° de adolescentes egresados por fuga en centros de diagnóstico/N° de adolescentes egresados de centros de diagnóstico)*100	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
	Eficacia/Proceso 34.- Promedio de cumplimiento de metas de intervención técnica de los Centros de Diagnóstico	(Sumatoria de resultados de metas ponderadas de los Tableros de Control en COD/Total de centros de diagnóstico)	s.i.	s.i.	s.i.	89.6 %
	Eficacia/Resultado Intermedio 35.- Porcentaje niños(as) y/o adolescentes vigentes en relación a las plazas disponibles (Indicador Nuevo)	(N° de niños(as) y/o adolescentes vigentes/N° total de plazas disponibles)*100	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.

	Eficiencia/Producto 36.- Costo por niño(a) y/o adolescente atendido (Indicador Nuevo)	Monto ejecutado en \$/N° de atenciones	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
	Eficiencia/Proceso 37.- Porcentaje de gasto administrativo sobre el gasto total del componente (Indicador Nuevo)	(Gasto administrativos del componente año i/Gasto efectivo total del componente año i)*100	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
	Calidad/Producto 38.- Porcentaje de adolescentes con opinión favorable respecto a la calidad del trato y a la consideración de sus opiniones en la intervención técnica de los Centros de Internación Provisoria (actuales COD) respecto al total de adolescentes que responden	(Número de adolescentes con ambas respuestas positivas en las preguntas referidas a la calidad del trato/Número total de adolescentes entrevistados en COD que responden a las preguntas)*100	n.m.	79 %	0 %	94 %
	Calidad/Producto 39.- Porcentaje de diagnósticos de realizados de acuerdo a los estándares de calidad del Servicio. (Indicador Nuevo)	(N° de diagnósticos de calidad realizados/N° de diagnósticos solicitados)*100	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
SUB COMPONENTE 2 Centro de Rehabilitación Conductual (CERECO)	Eficacia/Producto 40.- Porcentaje de adolescentes en Centros Privativos de Libertad (actuales CERECO) con permanencia igual o mayor a 30 días con plan de intervención individual dentro de los 30 días siguientes a su ingreso respecto al total de adolescentes ingresados	(Número de adolescentes ingresados de Centros Privativos de Libertad (actuales CERECO) con permanencia mayor o igual a 30 días, que cuentan con plan de intervención individual/Número de adolescentes ingresados a Centros Privativos de Libertad (actuales CERECO) con permanencia mayor o igual a 30 días)*100	93.7 %	92.0 %	92.6 %	92.6 %
	Eficacia/Producto 41.- Porcentaje de propuestas para el egreso formuladas por equipos técnicos de CERECO que son acogidas por Tribunales. (Indicador Nuevo)	(N° de propuestas de egreso formuladas acogidas por Tribunales/N° de propuestas formuladas por equipos técnicos)*100	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.

	Eficacia/Producto 42.- Porcentaje de adolescentes egresados de los Centros de Rehabilitación Conductual (CERECO) administrados por SENAME, cuyas familias participaron en programas de intervención familiar.	(N° de adolescentes egresados de CERECO cuyas familias participaron en programas de intervención familiar/N° de adolescentes egresados de CERECO administrados por SENAME)*100	82.5 %	94.5 %	92.4 %	94.2 %
	Eficacia/Proceso 43.- Porcentaje de adolescentes fugados de los centros de rehabilitación conductual respecto de los egresados. (Indicador Nuevo)	(N° adolescentes egresados por fuga en Cereco/ N° de adolescentes egresados en Cereco)*100	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
	Eficacia/Resultado Intermedio 44.- Porcentaje niños(as) y/o adolescentes vigentes en relación a las plazas disponibles. (Indicador Nuevo)	(N° de niños(as) y/o adolescentes vigentes/N° total de plazas disponibles)*100	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
	Eficacia/Resultado Final 45.- Porcentaje de adolescentes egresados de los programas de rehabilitación conductual que no reingresa a la red para infractores dentro de los seis meses siguientes a su egreso respecto al total de egresados de los programas de rehabilitación conductual	(Número de adolescentes que no reingresa a los programas de rehabilitación conductual dentro de los seis meses siguientes a su egreso/Número total de adolescentes egresados de los programas en el año t)*100	s.i.	57.4 %	54.0 %	60.8 %
	Eficiencia/Producto 46.- Costo por niño(a) y/o adolescente atendido. (Indicador Nuevo).	Monto ejecutado en \$/N° de atenciones	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
	Eficiencia/Proceso 47.- Porcentaje de gasto administrativo sobre el gasto total del componente. (Indicador Nuevo)	(Gasto administrativos del componente año i/Gasto efectivo total del componente año i)*100	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
	Calidad/Producto 48.- Porcentaje de adolescentes con opinión favorable respecto de la calidad del trato y a la consideración de sus opiniones en la intervención técnica de los Centros de Rehabilitación Conductual (CERECO).	(N° de adolescentes de CERECO con ambas respuestas positivas en las preguntas referidas a la calidad del trato/ N° total de adolescentes entrevistados en CERECO que responden a las preguntas)*100	n.c.	79.1 %	92.2 %	91.4 %

	Calidad/Producto 49.- Porcentaje de planes de intervención realizados de acuerdo a los estándares de calidad del Servicio. (Indicador Nuevo)	(N° de planes de intervención de calidad realizados/N° de diagnósticos solicitados)*100	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
--	--	---	------	------	------	------

**ANEXO 2(a) MATRIZ DE MARCO LÓGICO
PROPUESTA
PROGRAMA DE PROTECCIÓN DE DERECHOS**

ENUNCIADO DEL OBJETIVO	INDICADORES / INFORMACION		MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	Enunciado (Dimensión/ Ámbito de Control)	Fórmula de Cálculo		
FIN Contribuir a la protección integral de los niños(as) y adolescentes menores de 18 años vulnerados en sus derechos o infractores a la ley penal				
PROPOSITO <i>“Reinserción social y/o familiar de niños, niñas y/o adolescentes menores de 18 años enviados por Tribunales por vulneración de derechos y presencia de situaciones de alta complejidad”.</i>	Calidad/ Producto 1.- Porcentaje de opiniones favorables respecto del proceso de reinserción social y/o familiar sobre el total de atendidos egresados de los Centros de administración directa.	(N° de opiniones favorables referidas al proceso de reinserción/ N° de atendidos que han egresado de los Centros de Administración Directa)*100	Encuestas	La red social y la oferta de programas acreditados por SENAME existentes, en conjunto con la familia o adultos responsables contribuyen al proceso de reinserción social y/o familiar de los niños, niñas y adolescentes.
	Economía/ Proceso 2.- Porcentaje anual de ejecución presupuestaria.	(Gasto total efectivo del programa año i/ Presupuesto asignado al programa año i)*100	Informes presupuestarios	
	Eficacia / Resultado Final 3.- Porcentaje de niños(as) y adolescentes que no reingresan a la red SENAME dentro de los 6 meses siguientes a su egreso en relación al total de egresos de los Centros de Administración Directa.	(N° de niños(as) y/o adolescentes no reingresados a la red SENAME dentro de los 6 meses siguientes a su egreso / N° de niños(as) y/o adolescentes egresados de los Centros de Administración Directa)*100	Base de datos de niños y niñas de la red SENAME en un consolidado común Inserción al sistema escolar Control de atención de salud en consultorios Residencia estable con quienes el niño(a) o adolescente egresó Incorporación a algún programa de la red social	

COMPONENTE 1 Atención de niños y niñas menores de 6 años en Centros de Tránsito y Distribución residenciales para Lactantes y Preescolares.	Eficacia/ Producto 4.- Tiempo de permanencia promedio de los niños(as) egresados con familias adoptivas de los Centros de Tránsito y Distribución de lactantes y preescolares de Administración Directa	(Sumatoria de días de permanencia de niños egresados de CTD Lactantes y Preescolares para adopción / Número total de niños y niñas egresados de CTD Lactantes y Preescolares para adopción)	Base de datos de niños y niñas de la red SENAME	Existencia de alternativas de derivación que acogen a los(as) niños egresados de los CTD Lactantes. Los Tribunales acogen las propuestas de egreso formuladas por los equipos técnicos.
	Eficacia /Producto 5.- Porcentaje de propuestas para el egreso formuladas por equipos técnicos de los CTDL que son acogidas por Tribunales.	(N° de propuestas de egreso formuladas acogidas por Tribunales /N° de propuestas formuladas por equipos técnicos)*100	Base de datos de niños y niñas de la red SENAME	
	Eficacia /Producto 6.- Porcentaje de diagnósticos realizados con relación a los diagnósticos solicitados por tribunales a Centros de Tránsito y Distribución de lactantes y preescolares de Administración Directa	(N° de diagnósticos realizados por los CTD Lactantes de Administración Directa /N° de diagnósticos solicitados por el tribunal a los CTD Lactantes de Administración Directa)*100	Base de datos de niños y niñas de la Red SENAME	
	Eficiencia /Producto 7.- Porcentaje niños(as) vigentes en relación a las plazas disponibles.	(N° de niños(as) vigentes /N° de plazas disponibles)*100	Base de datos de niños y niñas de la red SENAME	
	Eficacia /Resultado Final 8.- Porcentaje de niños/as que egresan con familias adoptivas de los CTDL de administración directa en relación al total de egresados de los CTDL de administración directa.	(N° de niños y niñas con egresos con familias adoptivas de los CTDL de administración directa/ N° de egresados de los CTDL de administración directa *100	Base de Datos de niños y niñas de la red SENAME Resoluciones de Tribunales con decisiones de egreso	
	Eficacia / resultado 9.- Porcentaje de niños(as) que egresan con reinserción familiar de los CTDL de administración directa en relación al total de egresados de los CTDL de administración directa.	(N° de niños y niñas que egresan con reinserción familiar de los CTDL de administración directa/ N° de egresados de los CTDL de administración directa * 100	Base de Datos de niños y niñas de la red SENAME Resoluciones de Tribunales con decisiones de egreso	

COMPONENTE 1 Atención de niños y niñas menores de 6 años en Centros de Tránsito y Distribución residenciales para Lactantes y Preescolares.	Eficacia / resultado 10.- Porcentaje de niños(as) que egresan por derivación a establecimientos de Protección de la Red SENAME desde los CTDL de administración directa en relación al total de egresados de los CTDL de administración directa.	(Nº de niños y niñas que egresan por derivación a establecimientos de Protección de la red SENAME/ Nº de egresados de los CTDL de administración directa * 100	Base de datos de niños y niñas de la Red SENAME Resoluciones de Tribunales con decisiones de egreso	Existencia de alternativas de derivación que acogen a los(as) niños egresados de los CTD Lactantes. Los Tribunales acogen las propuestas de egreso formuladas por los equipos técnicos.
	Calidad / producto 11.- Porcentaje de opiniones favorables respecto del trato recibido y consideración de sus opiniones en los planes de intervención por parte de familias adoptivas y/o figuras parentales o adultos significativos.	(Nº de familias adoptivas y figuras parentales o adultos significativos con respuestas positivas en las preguntas referidas a la calidad del trato y consideración de sus opiniones / Nº total de entrevistados en CTDL que responden a las preguntas) ¹ * 100	Encuestas	
	Eficiencia /Producto 12.- Costo por niño(a) atendido.	Monto ejecutado en \$/Nº total de atenciones	Estudio Costo por niño	
	Eficiencia /Proceso 13.- Porcentaje de gasto administrativo sobre el gasto total del componente.	(Gasto administrativos del componente año i /Gasto efectivo total del componente año i)*100	Informes Presupuestarios	
	Eficacia /Producto 14.-Porcentaje de niños y niñas que acceden a diagnósticos y planes de intervención diferenciados por género en relación al total de niños y niñas ingresados a los CTDL de administración directa	(Nº de niños y niñas con diagnósticos y planes de intervención diferenciados por género /Nº de niños y niñas ingresados a los CTDL de administración directa *100	Registro Base de datos de Sename	La integración del enfoque de género en los diagnósticos y las estrategias de intervención promueve la equidad de e igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres

¹ Se sugiere un instrumento de medición similar al utilizado por el componente 3, específicamente las preguntas 19 y 20 de esa pauta de entrevista, referidas a la calidad del trato y la consideración de sus opiniones respectivamente.

<p>COMPONENTE 2 Atención para niños, niñas mayores de 6 años y adolescentes menores de 18 años, vulnerados en sus derechos en Centros de Tránsito y Distribución.</p> <p>SUB COMPONENTE 1 Centros de Tránsito y Distribución (CTD)</p>	<p>Eficacia /Producto 15.- Porcentaje de propuestas para el egreso formuladas por equipos técnicos de los CTD que son acogidas por Tribunales.</p>	(Número de propuestas de egreso formuladas acogidas por Tribunales /Número de propuestas formuladas por equipos técnicos)*100	Sistema de Información y Registro de Usuarios SENAME Resoluciones de Tribunal con decisión para egresos	<p>Los Tribunales acogen las propuestas de egreso formuladas por los equipos técnicos</p>
	<p>Eficacia /Producto 16.- Porcentaje de diagnósticos de niños y niñas realizados en modalidad residencial, con relación a los diagnósticos solicitados por el Tribunal a los CTD de Administración Directa</p>	(Número de diagnósticos solicitados por el tribunal en modalidad residencial y realizados por los CTD de administración directa/ Número de diagnósticos solicitados por el Tribunal a los CTD de administración directa)*100	Base de datos de niños y niñas de la Red SENAME	
	<p>Eficacia /Producto 17.- Porcentaje de niños(as) y/o adolescentes en procesos de intervención breve o especializada en relación al total de los diagnosticados en los Centros de administración directa.</p>	(Número de niños(as) en proceso de intervención breve o especializada/ Número total de niños(as) diagnosticados en los centros de administración directa)*100	Base de datos de niños y niñas de la Red SENAME	
	<p>Eficacia /Producto 18.- Porcentaje de niños(as) y/o adolescentes que de intervención breve pasan a intervención especializada en relación al total de niños en intervención breve en los centros de tránsito y distribución de administración directa.</p>	(Número e niños(as) que pasan de intervención breve a intervención especializada/ Número total de niños(as) en intervención breve)*100	Base de datos de niños y niñas de la Red SENAME	
	<p>Eficacia /Producto 19.- Tiempo de permanencia promedio de niños y niñas egresados con calificación diagnóstica de CTD de Administración Directa</p>	Sumatoria de días de permanencia de los egresados con diagnóstico en CTD en año t/ Número de niños(as) egresados con diagnóstico de CTD año t	Base de datos de niños y niñas de la red SENAME	

<p>COMPONENTE 2 Atención para niños, niñas mayores de 6 años y adolescentes menores de 18 años, vulnerados en sus derechos en Centros de Tránsito y Distribución.</p> <p>SUB COMPONENTE 1 Centros de Tránsito y Distribución (CTD)</p>	<p>Eficacia/ Producto 20.- Porcentaje de diagnósticos de niños(as) realizados en modalidad ambulatoria, con relación a los diagnósticos solicitados por el Tribunal a los CTD de Administración Directa</p>	(Número de diagnósticos solicitados por el tribunal y realizados por los CTD de administración directa/ Número de diagnósticos solicitados por el Tribunal a los CTD de administración directa)*100	Base de Datos de niños y niñas de la red SENAME	<p>Los Tribunales acogen las propuestas de egreso formuladas por los equipos técnicos</p>
	<p>Eficacia /Proceso 21.- Porcentaje de niños(as) y/o adolescentes que realizan abandono de los CTD de administración directa/ Número de niños(as) y/o adolescentes que egresan de los centros de tránsito y distribución de administración directa.</p>	(Numero de niños(as) y/o adolescentes que realizan abandono de los CTD de administración directa/ Número de niños(as) y/o adolescentes que egresan de los CTD de administración directa)*100	Base de datos de niños y niñas de la Red SENAME	
	<p>Eficiencia /Producto 22.- Porcentaje niños/as y/o adolescentes vigentes en relación a las plazas disponibles. (Indicador Nuevo)</p>	(Numero de niños, niñas y/o adolescentes vigentes/ Número de plazas disponibles)*100	Base de datos de niños y niñas de la red SENAME	
	<p>Eficacia/ Resultado Final 23.- Porcentaje de niños, niñas y adolescentes que reingresan a CTD residencial dentro de los 6 meses siguientes a su egreso en relación al total de los egresados de los Centros de Administración Directa.</p>	(Número de niños, niñas y adolescentes que reingresan a CTD residencial dentro de los 6 meses siguientes a su egreso/ Total de egresados de CTD residencial)*100	Sistema de Información y Registro de Usuarios SENAME	
	<p>Eficacia/ Resultado Final 24.- Porcentaje de niños, niñas y adolescentes que reingresan a CTD ambulatorios dentro de los 6 meses siguientes a su egreso en relación al total de los egresados de los Centros de Administración Directa.</p>	(Número de niños, niñas y adolescentes que reingresan a CTD ambulatorios dentro de los 6 meses siguientes a su egreso/ Total de egresados de CTD residencial)*100	Sistema de Información y Registro de Usuarios SENAME	
	<p>Eficacia Producto 25.-Porcentaje de niños, niñas y adolescentes que acceden a diagnósticos y planes de intervención diferenciados por género en relación al total de niños, niñas y adolescentes ingresados a los CTD de administración directa</p>	(N° de niños, niñas y adolescentes con diagnósticos y planes de intervención diferenciados por género /N° de niños, niñas y adolescentes ingresados a los CTD de administración directa *100	Registro Base de datos de Sename	

COMPONENTE 2 Atención para niños, niñas mayores de 6 años y adolescentes menores de 18 años, vulnerados en sus derechos en Centros de Tránsito y Distribución.	Eficiencia /Producto 26.- Costo por niño(a) y/o adolescente atendido.	Monto ejecutado en \$/Número de atenciones	Estudio de costo por Niño(a)
	Eficiencia /Proceso 27.- Porcentaje de gasto administrativo sobre el gasto total del componente.	(Gastos administrativos del componente año i/ Gasto efectivo total del componente año i)*100	Informes presupuestarios
	28.- Calidad /Producto Porcentaje de niños (as) y adolescentes con opinión favorable respecto de la calidad de la atención y a la consideración de sus opiniones en la intervención técnica de los CTD en relación al total de niños (as) adolescentes que responden las encuestas.	(N° de adolescentes de CTD con ambas respuestas positivas en las preguntas referidas a la calidad del trato y consideración de su opinión / N° total de niños (as) y adolescentes entrevistados en CTD que responden a las preguntas) ² * 100	Encuestas
SUB COMPONENTE 1 Centros de Tránsito y Distribución (CTD)			

² Se sugiere un instrumento de medición similar al utilizado por el componente 3, específicamente las preguntas 19 y 20 de esa pauta de entrevista, referidas a la calidad del trato y la consideración de sus opiniones respectivamente.

SUB COMPONENTE 2 Centro de Tránsito y Distribución Especializados (CTDE)	Eficacia /Producto 29.- Porcentaje de propuestas para el egreso formuladas por equipos técnicos de CTD Especializado que son acogidas por Tribunales.	(Nº de propuestas de egreso formuladas acogidas por Tribunales/ Nº de propuestas formuladas por equipos técnicos)*100	Sistema de Información y Registro de Usuarios SENAME Resolución de Tribunal con decisión para el egreso.	Los Tribunales acogen las propuestas de egreso formuladas por los equipos técnicos.
	Eficacia /Proceso 30.- Porcentaje de niños ingresados a los Centros de tránsito y Distribución Especializados (CTD E) de administración directa con permanencia igual o superior a 30 días que cuentan con Plan de Intervención Individual (PII) dentro de los primeros 30 días siguientes a su ingreso	(Número de niños ingresados a los CTDE con permanencia igual o superior a 30 días con PII/ Número de niños ingresados a los CTDE con permanencia igual o superior a 30 días)*100	Base de datos de niños y niñas de la red SENAME	
	Eficiencia/ Producto 31.- Porcentaje niños(as) y/o adolescentes vigentes en relación a las plazas disponibles.	(Número de niños(as) y/o adolescentes vigentes/ Número total de plazas disponibles)*100	Base de datos de niños y niñas de la red SENAME	
	Eficiencia/ Producto 32.- Costo por niño(a) y/o adolescente atendido.	Monto ejecutado en \$/Número de atenciones	Estudio de costo por niño(a)	

SUB COMPONENTE 2 Centro de Tránsito y Distribución Especializados (CTDE)	Eficacia/ Resultado 33.- Porcentaje de niños (as) y adolescentes que reingresan a los centros de tránsito y distribución especializados dentro de los 6 meses siguientes a su egreso, en relación al total de egresados de estos centros.	Nº de niños y niñas que reingresan a CTDE especializados dentro de los 6 meses siguientes a su egreso / Nº de egresados de CTDE) * 100	Base de Datos de Niños y Niñas de la Red SENAME	
	Calidad /Producto 34.- Porcentaje de niños (as) y adolescentes con opinión favorable respecto de la calidad de la atención y a la consideración de sus opiniones en la intervención técnica de los CTDE en relación al total de niños (as) adolescentes que responden las encuestas.	(Nº de adolescentes de CTDE con ambas respuestas positivas en las preguntas referidas a la calidad del trato y consideración de su opinión / Nº total de niños (as) y adolescentes entrevistados en CTD que responden a las preguntas) ³ * 100	Encuestas	
	Eficiencia/ Proceso 35.- Porcentaje de gasto administrativo sobre el gasto total del componente.	(Gasto administrativo del componente año i/ Gasto efectivo total del componente año i)*100	Informe presupuestario	
	Eficacia /Producto 36.- Porcentaje de niños, niñas y adolescentes que acceden a diagnósticos y planes de intervención diferenciados por género en relación al total de niños, niñas y adolescentes ingresados a los CTDE de administración directa	(Nº de niños, niñas y adolescentes con diagnósticos y planes de intervención diferenciados por género /Nº de niños, niñas y adolescentes ingresados a los CTDE de administración directa *100	Registro Base de datos de Sename	La integración del enfoque de género en los diagnósticos y las estrategias de intervención promueve la equidad de e igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres

³ Se sugiere un instrumento de medición similar al utilizado por el componente 3, específicamente las preguntas 19 y 20 de esa pauta de entrevista, referidas a la calidad del trato y la consideración de sus opiniones respectivamente.

**MATRIZ DE MARCO LÓGICO
PROPUESTA
PROGRAMA DE RESPONSABILIDAD JUVENIL**

ENUNCIADO DEL OBJETIVO	INDICADORES / INFORMACION		MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	Enunciado (Dimensión/ Ámbito de Control)	Fórmula de Cálculo		
FIN Contribuir a la protección integral de los niños(as) y las adolescentes menores de 18 años vulnerados en sus derechos o infractores a la ley penal				
PROPOSITO <i>“Reinserción social de los y las adolescentes menores de 18 años infractores a la ley penal enviados por Tribunales”.</i>	Calidad/ Producto 1.- Porcentaje de opiniones favorables respecto del proceso de reinserción social y/o familiar sobre el total de atendidos egresados de los Centros de administración directa.	$(N^{\circ} \text{ de opiniones favorables referidas al proceso de reinserción/ } N^{\circ} \text{ de atendidos que han egresado de los Centros de Administración Directa}) * 100$	Encuestas	La red social y la oferta de programas acreditados por SENAME existentes, en conjunto con la familia o adultos responsables contribuyen al proceso de reinserción social y/o familiar de los niños, niñas y adolescentes.
	Economía/ Proceso 2.- Porcentaje anual de ejecución presupuestaria.	$(\text{Gasto total efectivo del programa año } i / \text{Presupuesto asignado al programa año } i) * 100$	Informes presupuestarios	
	Eficacia / Resultado Final 3.- Porcentaje de adolescentes que no reingresan a la red SENAME dentro de los 6 meses siguientes a su egreso en relación al total de egresos de los COD - CERECO.	$(N^{\circ} \text{ adolescentes no reingresados a la red SENAME dentro de los 6 meses siguientes a su egreso} / N^{\circ} \text{ de niños(as) y/o adolescentes egresados de los COD CERECO}) * 100$	Base de datos de niños y niñas de la red SENAME en un consolidado común Inserción al sistema escolar Control de atención de salud en consultorios Residencia estable con quienes el niño(a) o adolescente egresó Incorporación a algún programa de la red social	

COMPONENTE 1 Centro de Diagnóstico (Los Centros de Diagnóstico para infractores incluyen la figura legal de los Centros de Tránsito y Distribución (CTD) para aquellos adolescentes entre 14 y 15 años ingresados por Tribunales de Menores o Familia para su diagnóstico y COD para adolescentes entre 16 y 17 años ingresados por Tribunales de Menores o de Garantía, para la realización de discernimiento)	Eficacia /Producto 4.- Porcentaje de propuestas para el egreso formuladas por equipos técnicos de los centros de diagnóstico que son acogidas por Tribunales.	(N° de propuestas de egreso formuladas acogidas por Tribunales/ N° de propuestas formuladas por equipos técnicos)*100	Base de datos de niños y niñas de la red SENAME	Los Tribunales consideran la opinión de SENAME para decidir el egreso de los adolescentes.
	Eficacia /Producto 5.- Tiempo de permanencia promedio de adolescentes egresados de Centros de Diagnóstico.	(Sumatoria de días de permanencia de adolescentes egresados con diagnóstico/ N° de egresados con diagnóstico)	Sistema de información y registro SENAME	
	Eficacia /Producto 6.- Tiempo de permanencia promedio de adolescentes egresados en modalidad residencial de los Centros de Diagnóstico.	(Sumatoria de días de permanencia egresados en modalidad residencial de COD /Número de egresos en modalidad residencial de Centros de diagnóstico)	Base de datos de niños y niñas de la red SENAME	
	Eficacia /Producto 7.- Tiempo de permanencia promedio de adolescentes egresados en modalidad ambulatoria de los Centros de Diagnóstico	(Sumatoria de días de permanencia egresados en modalidad ambulatoria de COD/ N° de egresos en modalidad ambulatoria de COD)	Base de datos de niños y niñas de la red SENAME	
	Eficacia /Producto 8.- Porcentaje de diagnósticos realizados a los adolescentes, con relación a los diagnósticos solicitados por los Tribunales a los Centros de Diagnóstico	(N° de diagnósticos realizados a adolescentes/ N° de diagnósticos solicitados por el Tribunal a los centros de diagnóstico)*100	Base de datos de niños y niñas de la red SENAME	
	Eficacia /Proceso 9.- Porcentaje de adolescentes fugados de los centros de diagnóstico respecto de los egresados.	(N° de adolescentes egresados por fuga en centros de diagnóstico/ N° de adolescentes egresados de centros de diagnóstico)*100	Sistema de información y registro SENAME	
	Eficacia /Proceso 10.- Promedio de cumplimiento de metas de intervención técnica de los Centros de Diagnóstico	(Sumatoria de resultados de metas ponderadas de los Tableros de Control en COD/ Total de centros de diagnóstico)	Informes del Dpto. de Derechos y Responsabilidad Juvenil.	
	Eficiencia /Producto 11.- Porcentaje de adolescentes vigentes en relación a las plazas disponibles.	(N° de niños(as) y/o adolescentes vigentes/ N° total de plazas disponibles)*100	Base de datos de niños y niñas de la red SENAME	
	Eficiencia/ Producto 12.- Costo por niño(a) y/o adolescente atendido.	Monto ejecutado en \$/N° de atenciones	Estudio de costo por niño(a)	

	Eficiencia/ Proceso 13.- Porcentaje de gasto administrativo sobre el gasto total del componente.	(Gasto administrativos del componente año i/ Gasto efectivo total del componente año i)*100	Informes presupuestarios	
	Calidad/ Producto 14.- Porcentaje de adolescentes con opinión favorable respecto a la calidad del trato y a la consideración de sus opiniones en la intervención técnica de los Centros de Internación Provisoria (actuales COD) respecto al total de adolescentes que responden	(Número de adolescentes con ambas respuestas positivas en las preguntas referidas a la calidad del trato/ Número total de adolescentes entrevistados en COD que responden a las preguntas)*100	Base de Datos de DEDEREJ en base a Entrevistas individuales con adolescentes realizadas	
	Calidad/ Producto 15.- Porcentaje de diagnósticos de realizados de acuerdo a los estándares de calidad del Servicio.	(Nº de diagnósticos de calidad realizados/ Nº de diagnósticos solicitados)*100	Informes de calidad realizado por el Dpto. de Derechos y Responsabilidad Juvenil.	
	Eficacia /Producto 16.-Porcentaje de adolescentes que acceden a diagnósticos y planes de intervención diferenciados por género en relación al total de adolescentes ingresados a los CTD y COD de administración directa	(Nº de adolescentes con diagnósticos y planes de intervención diferenciados por género /Nº de adolescentes ingresados a los CTD y COD de administración directa *100	Registro Base de datos de Sename	La integración del enfoque de género en los diagnósticos y las estrategias de intervención promueve la equidad de e igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres

COMPONENTE 2 Centro de Rehabilitación Conductual (CERECO)	Eficacia/ Producto 17.- Porcentaje de adolescentes en Centros Privativos de Libertad (actuales CERECO) con permanencia igual o mayor a 30 días con plan de intervención individual dentro de los 30 días siguientes a su ingreso respecto al total de adolescentes ingresados	(Número de adolescentes ingresados de Centros Privativos de Libertad (actuales CERECO) con permanencia mayor o igual a 30 días, que cuentan con plan de intervención individual/ Número de adolescentes ingresados a Centros Privativos de Libertad (actuales CERECO) con permanencia mayor o igual a 30 días)*100	Sistema de Información y Registro de Usuarios de SENAME	Los Tribunales acogen las propuestas de egreso formuladas por los equipos técnicos. Se cuenta con familias o adultos responsables que participan del programa de intervención familiar.
	Eficacia/ Producto 18.- Porcentaje de propuestas para el egreso formuladas por equipos técnicos de CERECO que son acogidas por Tribunales.	(N° de propuestas de egreso formuladas acogidas por Tribunales/ N° de propuestas formuladas por equipos técnicos)*100	Base de datos de niños y niñas de la red SENAME Resolución de Tribunal con decisión para el egreso	
	Eficacia/ Producto 19.- Porcentaje de adolescentes egresados de los Centros de Rehabilitación Conductual (CERECO) administrados por SENAME, cuyas familias participaron en programas de intervención familiar.	(N° de adolescentes egresados de CERECO cuyas familias participaron en programas de intervención familiar/ N° de adolescentes egresados de CERECO administrados por SENAME)*100	Base de datos de niños y niñas de la red SENAME	
	Eficacia/ Proceso 20.- Porcentaje de adolescentes fugados de los centros de rehabilitación conductual respecto de los egresados.	(N° adolescentes egresados por fuga en Cereco / N° de adolescentes egresados en Cereco)*100	Base de datos de niños y niñas de la red SENAME	
	Eficiencia/ Producto 21.- Porcentaje de adolescentes vigentes en relación a las plazas disponibles.	(N° de niños(as) y/o adolescentes vigentes/ N° total de plazas disponibles)*100	Sistema de Información y Registro de Usuarios SENAME	

	Eficacia/ Resultado Final 22.- Porcentaje de adolescentes egresados de los programas de rehabilitación conductual que no reingresa a la red para infractores dentro de los 6 meses siguientes a su egreso respecto al total de egresados de los programas de rehabilitación conductual	(Número de adolescentes que no reingresa a los programas de rehabilitación conductual dentro de los 6 meses siguientes a su egreso/ Número total de adolescentes egresados de los programas en el año t)*100	Sistema de Información y Registro de Usuarios de SENAME	
	Eficiencia /Producto 23.- Costo por niño(a) y/o adolescente atendido.	Monto ejecutado en \$/N° de atenciones	Estudio Costo por Niño(a)	
	Eficiencia /Proceso 24.- Porcentaje de gasto administrativo sobre el gasto total del componente.	(Gasto administrativos del componente año i/ Gasto efectivo total del componente año i)*100	Informes presupuestarios	
	Calidad /Producto 25.- Porcentaje de adolescentes con opinión favorable respecto de la calidad del trato y a la consideración de sus opiniones en la intervención técnica de los Centros de Rehabilitación Conductual (CERECO).	(N° de adolescentes de CERECO con ambas respuestas positivas en las preguntas referidas a la calidad del trato/ N° total de adolescentes entrevistados en CERECO que responden a las preguntas)*100	Informes del Depto. de Derechos y Responsabilidad Juvenil y Registros de Entrevistas Individuales	
	Calidad /Producto 26.- Porcentaje de planes de intervención realizados de acuerdo a los estándares de calidad del Servicio.	(N° de planes de intervención de calidad realizados/ N° de diagnósticos solicitados)*100	Informes de calidad realizado por el Departamento Técnico	
	Eficacia /Producto 27.-Porcentaje de adolescentes que acceden a diagnósticos y planes de intervención diferenciados por género en relación al total de adolescentes ingresados a los CERECO de administración directa	(N° adolescentes con diagnósticos y planes de intervención diferenciados por género /N° adolescentes ingresados a los CERECO de administración directa *100	Registro Base de datos de Sename	La integración del enfoque de género en los diagnósticos y las estrategias de intervención promueve la equidad de e igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres

**ANEXO 2(b): Medición de Indicadores Matriz de Marco Lógico Propuesta
PROGRAMA DE PROTECCIÓN DE DERECHOS**

Evolución de Indicadores						
ENUNCIADO DEL OBJETIVO	INDICADORES / INFORMACION		CUANTIFICACIÓN			
	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control)	Fórmula de Cálculo	2003	2004	2005	2006
FIN Contribuir a la protección integral de los niños(as) y adolescentes menores de 18 años vulnerados en sus derechos o infractores a la ley penal						
PROPOSITO <i>"Reinserción social y/o familiar de niños, niñas y/o adolescentes menores de 18 años enviados por Tribunales por vulneración de derechos y presencia de situaciones de alta complejidad".</i>	Calidad/ Producto 1.- Porcentaje de opiniones favorables respecto del proceso de reinserción social y/o familiar sobre el total de atendidos egresados de los Centros de administración directa	(N° de opiniones favorables referidas al proceso de reinserción/ N° de atendidos que han egresado de los Centros de Administración Directa)*100	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
	Economía/ Proceso 2.- Porcentaje anual de ejecución presupuestaria	(Gasto total efectivo del programa año i/ Presupuesto asignado al programa año i)*100	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
	Eficacia / Resultado Final 3.- Porcentaje de niños(as) y adolescentes que no reingresan a la red SENAME dentro de los 6 meses siguientes a su egreso en relación al total de egresos de los Centros de Administración Directa.	(N° de niños(as) y/o adolescentes no reingresados a la red SENAME dentro de los 6 meses siguientes a su egreso / N° de niños(as) y/o adolescentes egresados de los Centros de Administración Directa)*100	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
COMPONENTE 1 Atención de niños y niñas menores de 6 años en Centros de Tránsito y Distribución residenciales para Lactantes y Preescolares	Eficacia/ Producto 4.- Tiempo de permanencia promedio de los niños(as) egresados con familias adoptivas de los Centros de Tránsito y Distribución de lactantes y preescolares de Administración Directa	(Sumatoria de días de permanencia de niños egresados de CTD Lactantes y Preescolares para adopción / Número total de niños y niñas egresados de CTD Lactantes y Preescolares para adopción)	251 días	379 días	218 días	155 días
	Eficacia /Producto 5.- Porcentaje de propuestas para el egreso formuladas por equipos técnicos de los CTDL que son acogidas por Tribunales.	(N° de propuestas de egreso formuladas acogidas por Tribunales /N° de propuestas formuladas por equipos técnicos)*100	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
	Eficacia /Producto 6.- Porcentaje de diagnósticos realizados con relación a los diagnósticos solicitados por tribunales a Centros de Tránsito y Distribución de lactantes y preescolares de Administración Directa	(N° de diagnósticos realizados por los CTD Lactantes de Administración Directa /N° de diagnósticos solicitados por el tribunal a los CTD Lactantes de Administración Directa)*100	74,7%	92,3%	97,1%	98,3%

ENUNCIADO DEL OBJETIVO		INDICADORES / INFORMACION	CUANTIFICACIÓN			
COMPONENTE 1 Atención de niños y niñas menores de 6 años en Centros de Tránsito y Distribución residenciales para Lactantes y Preescolares.	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control)	Fórmula de Cálculo	2003	2004	2005	2006
	Eficiencia /Producto 7.- Porcentaje niños(as) vigentes en relación a las plazas disponibles.	(N° de niños(as) vigentes /N° de plazas disponibles)*100	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
	Eficacia /Resultado Final 8.- Porcentaje de niños/as que egresan con familias adoptivas de los CTDL de administración directa en relación al total de egresados de los CTDL de administración directa.	(N° de niños y niñas con egresos con familias adoptivas de los CTDL de administración directa/ N° de egresados de los CTDL de administración directa) *100	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
	Eficacia / resultado 9.- Porcentaje de niños(as) que egresan con reinserción familiar de los CTDL de administración directa en relación al total de egresados de los CTDL de administración directa.	(N° de niños y niñas que egresan con reinserción familiar de los CTDL de administración directa/ N° de egresados de los CTDL de administración directa)* 100	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
	Eficacia / resultado 10. Porcentaje de niños(as) que egresan por derivación a establecimientos de Protección de la Red SENAME desde los CTDL de administración directa en relación al total de egresados de los CTDL de administración directa.	(N° de niños y niñas que egresan por derivación a establecimientos de Protección de la red SENAME/ N° de egresados de los CTDL de administración directa) * 100	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
	Calidad / producto 11.- Porcentaje de opiniones favorables respecto del trato recibido y consideración de sus opiniones en los planes de intervención por parte de familias adoptivas y/o figuras parentales o adultos significativos	(N° de familias adoptivas y figuras parentales o adultos significativos con respuestas positivas en las preguntas referidas a la calidad del trato y consideración de sus opiniones / N° total de entrevistados en CTDL que responden a las preguntas) ¹ * 100	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
	Eficiencia /Producto 12.- Costo por niño(a) atendido	Monto ejecutado en \$/N° total de atenciones	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
	Eficiencia /Proceso 13.- Porcentaje de gasto administrativo sobre el gasto total del componente	(Gasto administrativos del componente año i /Gasto efectivo total del componente año i)*100	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.

¹ Se sugiere un instrumento de medición similar al utilizado por el componente 3, específicamente las preguntas 19 y 20 de esa pauta de entrevista, referidas a la calidad del trato y la consideración de sus opiniones respectivamente.

	<p>Eficacia /Producto 14.-Porcentaje de niños y niñas que acceden a diagnósticos y planes de intervención diferenciados por género en relación al total de niños y niñas ingresados a los CTDL de administración directa</p>	<p>(Nº de niños y niñas con diagnósticos y planes de intervención diferenciados por género /Nº de niños y niñas ingresados a los CTDL de administración directa *100</p>	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
--	---	--	------	------	------	------

ENUNCIADO DEL OBJETIVO	INDICADORES / INFORMACION		CUANTIFICACIÓN			
	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control)	Fórmula de Cálculo	2003	2004	2005	2006
COMPONENTE 2 Atención para niños, niñas mayores de 6 años y adolescentes menores de 18 años, vulnerados en sus derechos en Centros de Tránsito y Distribución. SUB COMPONENTE 1 Centros de Tránsito y Distribución (CTD)	Eficacia/Producto 15.- Porcentaje de propuestas para el egreso formuladas por equipos técnicos de los CTD que son acogidas por Tribunales.	(Número de propuestas de egreso formuladas acogidas por Tribunales/Número de propuestas formuladas por equipos técnicos)*100	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
	Eficacia/Producto 16.- Porcentaje de diagnósticos de niños y niñas realizados en modalidad residencial, con relación a los diagnósticos solicitados por el Tribunal a los CTD de Administración Directa	(Número de diagnósticos solicitados por el tribunal en modalidad residencial y realizados por los CTD de administración directa/Número de diagnósticos solicitados por el Tribunal a los CTD de administración directa)*100	84,8%	93,9%	97,8%	97,8%
	Eficacia /Producto 17.- Porcentaje de niños(as) y/o adolescentes en procesos de intervención breve o especializada en relación al total de los diagnosticados en los Centros de administración directa.	(Número de niños(as) en proceso de intervención breve o especializada/ Número total de niños(as) diagnosticados en los centros de administración directa)*100	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
	Eficacia /Producto 18.- Porcentaje de niños(as) y/o adolescentes que de intervención breve pasan a intervención especializada en relación al total de niños en intervención breve en los centros de tránsito y distribución de administración directa.	(Número e niños(as) que pasan de intervención breve a intervención especializada/ Número total de niños(as) en intervención breve)*100	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
	Eficacia /Producto 19.- Tiempo de permanencia promedio de niños y niñas egresados con calificación diagnóstica de CTD de Administración Directa	Sumatoria de días de permanencia de los egresados con diagnóstico en CTD en año t/ Número de niños(as) egresados con diagnóstico de CTD de Administración Directa	62,7 días	47,2 días	45,4 días	38,0 días
	Eficacia/ Producto 20.- Porcentaje de diagnósticos de niños(as) realizados en modalidad ambulatoria, con relación a los diagnósticos solicitados por el Tribunal a los CTD de Administración Directa	(Número de diagnósticos solicitados por el tribunal y realizados por los CTD de administración directa/ Número de diagnósticos solicitados por el Tribunal a los CTD de administración directa)*100	78,4%	98,4%	97,3%	98,5%

<p>COMPONENTE 2 Atención para niños, niñas mayores de 6 años y adolescentes menores de 18 años, vulnerados en sus derechos en Centros de Tránsito y Distribución.</p> <p>SUB COMPONENTE 1 Centros de Tránsito y Distribución (CTD)</p>	<p>Eficacia/Proceso 21.- Porcentaje de niños(as) y/o adolescentes que realizan abandono en relación al total de niños(as) y/o adolescentes que egresan de los centros de tránsito y distribución de administración directa.</p>	(Numero de niños(as) y/o adolescentes que realizan abandono de los CTD de administración directa/Número de niños(as) y/o adolescentes que egresan de los CTD de administración directa)*100	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
	<p>Eficiencia /Producto 22.- Porcentaje niños/as y/o adolescentes vigentes en relación a las plazas disponibles.</p>	(Numero de niños, niñas y/o adolescentes vigentes/ Número de plazas disponibles)*100	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
	<p>Eficacia/ Resultado Final 23.- Porcentaje de niños, niñas y adolescentes que reingresan a CTD residencial dentro de los 6 meses siguientes a su egreso en relación al total de los egresados de los Centros de Administración Directa</p>	(Número de niños, niñas y adolescentes que reingresan a CTD residencial dentro de los 6 meses siguientes a su egreso/ Total de egresados de CTD residencial)*100	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
	<p>Eficacia/ Resultado Final 24.- Porcentaje de niños, niñas y adolescentes que reingresan a CTD ambulatorios dentro de los 6 meses siguientes a su egreso en relación al total de los egresados de los Centros de Administración Directa</p>	(Número de niños, niñas y adolescentes que reingresan a CTD ambulatorios dentro de los 6 meses siguientes a su egreso/ Total de egresados de CTD residencial)*100	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
	<p>Eficiencia /Producto 25.- Costo por niño(a) y/o adolescente atendido</p>	Monto ejecutado en \$/Número de atenciones	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
	<p>Eficiencia /Proceso 26.- Porcentaje de gasto administrativo sobre el gasto total del componente</p>	(Gastos administrativos del componente año i/ Gasto efectivo total del componente año i)*100	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
	<p>Calidad /Producto 27.- Porcentaje de niños (as) y adolescentes con opinión favorable respecto de la calidad de la atención y a la consideración de sus opiniones en la intervención técnica de los CTD en relación al total de niños (as) adolescentes</p>	(N° de adolescentes de CTD con ambas respuestas positivas en las preguntas referidas a la calidad del trato y consideración de su opinión / N° total de niños (as) y adolescentes entrevistados en CTD que responden a las preguntas) ² * 100	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
	<p>Eficacia /Producto 28.- Porcentaje de propuestas para el egreso formuladas por equipos técnicos de CTD Especializado que son acogidas por Tribunales.</p>	(N° de propuestas de egreso formuladas acogidas por Tribunales/ N° de propuestas formuladas por equipos técnicos)*100	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.

² Se sugiere un instrumento de medición similar al utilizado por el componente 3, específicamente las preguntas 19 y 20 de esa pauta de entrevista, referidas a la calidad del trato y la consideración de sus opiniones respectivamente.

	<p>Eficacia Producto</p> <p>29.-Porcentaje de niños, niñas y adolescentes que acceden a diagnósticos y planes de intervención diferenciados por género en relación al total de niños, niñas y adolescentes ingresados a los CTD de administración directa</p>	<p>(N° de niños, niñas y adolescentes con diagnósticos y planes de intervención diferenciados por género /N° de niños, niñas y adolescentes ingresados a los CTD de administración directa *100</p>	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
--	---	---	------	------	------	------

ENUNCIADO DEL OBJETIVO	INDICADORES / INFORMACION		CUANTIFICACIÓN			
	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control)	Fórmula de Cálculo	2003	2004	2005	2006
COMPONENTE 2 Atención para niños, niñas mayores de 6 años y adolescentes menores de 18 años, vulnerados en sus derechos en Centros de Tránsito y Distribución. SUB COMPONENTE 2 Centro de Tránsito y Distribución Especializados (CTDE)	Eficacia /Proceso 30.- Porcentaje de niños ingresados a los Centros de tránsito y Distribución Especializados (CTD E) de administración directa con permanencia igual o superior a 30 días que cuentan con Plan de Intervención Individual (PII) dentro de los primeros 30 días siguientes a su ingreso	$\left(\frac{\text{Número de niños ingresados a los CTDE con permanencia igual o superior a 30 días con PII}}{\text{Número de niños ingresados a los CTDE con permanencia igual o superior a 30 días}} \right) * 100$	n.c.	36,2%	45,5%	92,3%
	Eficiencia/ Producto 31.- Porcentaje niños(as) y/o adolescentes vigentes en relación a las plazas disponibles.	$\left(\frac{\text{Número de niños(as) y/o adolescentes vigentes}}{\text{Número total de plazas disponibles}} \right) * 100$	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
	Eficiencia/ Producto 32.- Costo por niño(a) y/o adolescente atendido.	Monto ejecutado en \$/Número de atenciones	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
	Eficacia/ Resultado 33.- Porcentaje de niños (as) y adolescentes que reingresan a los centros de tránsito y distribución especializados dentro de los 6 meses siguientes a su egreso, en relación al total de egresados de estos centros	$\left(\frac{\text{Nº de niños y niñas que reingresan a CTDE especializados dentro de los 6 meses siguientes a su egreso}}{\text{Nº de egresados de CTDE}} \right) * 100$	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
	Calidad /Producto: 34.- Porcentaje de niños (as) y adolescentes con opinión favorable respecto de la calidad de la atención y a la consideración de sus opiniones en la intervención técnica de los CTDE en relación al total de niños (as) entrevistados en CTDE que responden a las preguntas referidas a la calidad del trato y consideración de su opinión. ³	$\left(\frac{\text{Nº de adolescentes de CTDE con ambas respuestas positivas en las preguntas referidas a la calidad del trato y consideración de su opinión}}{\text{Nº total de niños (as) y adolescentes entrevistados en CTDE que responden a las preguntas referidas a la calidad del trato y consideración de su opinión}} \right) * 100$	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
	Eficiencia/ Proceso 35.- Porcentaje de gasto administrativo sobre el gasto total del componente.	$\left(\frac{\text{Gasto administrativo del componente año } i}{\text{Gasto efectivo total del componente año } i} \right) * 100$	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.

³ Se sugiere un instrumento de medición similar al utilizado por el componente 3, específicamente las preguntas 19 y 20 de esa pauta de entrevista, referidas a la calidad del trato y la consideración de sus opiniones respectivamente.

	Eficacia /Producto 36.- Porcentaje de niños, niñas y adolescentes que acceden a diagnósticos y planes de intervención diferenciados por género en relación al total de niños, niñas y adolescentes ingresados a los CTDE de administración directa	(N° de niños, niñas y adolescentes con diagnósticos y planes de intervención diferenciados por género /N° de niños, niñas y adolescentes ingresados a los CTDE de administración directa *100	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
--	---	---	------	------	------	------

**ANEXO 2(b): Medición de Indicadores Matriz de Marco Lógico Propuesta
PROGRAMA DE RESPONSABILIDAD JUVENIL**

Evolución de Indicadores						
ENUNCIADO DEL OBJETIVO	INDICADORES / INFORMACION		CUANTIFICACIÓN			
	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control)	Fórmula de Cálculo	2003	2004	2005	2006
FIN Contribuir a la protección integral de los niños(as) y las adolescentes menores de 18 años vulnerados en sus derechos o infractores a la ley penal						
PROPOSITO <i>"Reinserción social de los y las adolescentes menores de 18 años infractores a la ley penal enviados por Tribunales".</i>	Calidad/Producto 1.- Porcentaje de opiniones favorables respecto del proceso de reinserción social y/o familiar sobre el total de atendidos egresados de los Centros de administración directa	(N° de opiniones favorables referidas al proceso de reinserción/N° de atendidos que han egresado de los Centros de Administración Directa)*100	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
	Economía/Proceso 2.- Porcentaje anual de ejecución presupuestaria	(Gasto total efectivo del programa año i/Presupuesto asignado al programa año i)*100	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
	Eficacia / Resultado Final 3.- Porcentaje de adolescentes que no reingresan a la red SENAME dentro de los 6 meses siguientes a su egreso en relación al total de egresos de los COD - CERECO.	(N° adolescentes no reingresados a la red SENAME dentro de los 6 meses siguientes a su egreso / N° de niños(as) y/o adolescentes egresados de los COD CERECO) *100	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.

SUB COMPONENTE 1 Centro de Diagnóstico(Los Centros de Diagnóstico para infractores incluyen la figura legal de los Centros de Tránsito y Distribución (CTD) para aquellos adolescentes entre 14 y 15 años ingresados por Tribunales de Menores o Familia para su diagnóstico y COD para adolescentes entre 16 y 17 años ingresados por Tribunales de Menores o de Garantía, para la realización de discernimiento)	Eficacia /Producto 4.- Porcentaje de propuestas para el egreso formuladas por equipos técnicos de los centros de diagnóstico que son acogidas por Tribunales.	(N° de propuestas de egreso formuladas acogidas por Tribunales/ N° de propuestas formuladas por equipos técnicos)*100	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
	Eficacia /Producto 5.- Tiempo de permanencia promedio de adolescentes egresados de Centros de Diagnóstico.	(Sumatoria de días de permanencia de adolescentes egresados con diagnóstico/ N° de egresados con diagnóstico)	31 días	28 días	17 días	15 días
	Eficacia /Producto 6.- Tiempo de permanencia promedio de adolescentes egresados en modalidad residencial de los Centros de Diagnóstico	(Sumatoria de días de permanencia egresados en modalidad residencial de COD /Número de egresos en modalidad residencial de Centros de diagnóstico)	32 días	31 días	23 días	23 días
	Eficacia /Producto 7.- Tiempo de permanencia promedio de adolescentes egresados en modalidad ambulatoria de los Centros de Diagnóstico	(Sumatoria de días de permanencia egresados en modalidad ambulatoria de COD/ N° de egresos en modalidad ambulatoria de COD)	11 días	13 días	7 días	6 días
	Eficacia /Producto 8.- Porcentaje de diagnósticos realizados a los adolescentes, con relación a los diagnósticos solicitados por los Tribunales a los Centros de Diagnóstico	(N° de diagnósticos realizados a adolescentes/ N° de diagnósticos solicitados por el Tribunal a los centros de diagnóstico)*100	90,7%	96,3%	98,1%	92,1%
	Eficacia /Proceso 9.- Porcentaje de adolescentes fugados de los centros de diagnóstico respecto de los egresados.	(N° de adolescentes egresados por fuga en centros de diagnóstico/ N° de adolescentes egresados de centros de diagnóstico)*100	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
	Eficacia /Proceso 10.- Promedio de cumplimiento de metas de intervención técnica de los Centros de Diagnóstico	(Sumatoria de resultados de metas ponderadas de los Tableros de Control en COD/ Total de centros de diagnóstico)	s.i.	s.i.	s.i.	89,6%
	Eficiencia /Producto 11.- Porcentaje de adolescentes vigentes en relación a las plazas disponibles.	(N° de niños(as) y/o adolescentes vigentes/ N° total de plazas disponibles)*100	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
	Eficiencia/ Producto 12.- Costo por niño(a) y/o adolescente atendido	Monto ejecutado en \$/N° de atenciones	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
	Eficiencia/ Proceso 13.- Porcentaje de gasto administrativo sobre el gasto total del componente	(Gasto administrativos del componente año i/ Gasto efectivo total del componente año i)*100	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
	Calidad/ Producto 14.- Porcentaje de adolescentes con opinión favorable respecto a la calidad del trato y a la consideración de sus opiniones en la intervención técnica de los Centros de Internación Provisoria (actuales COD) respecto al total de adolescentes que responden	(Número de adolescentes con ambas respuestas positivas en las preguntas referidas a la calidad del trato/ Número total de adolescentes entrevistados en COD que responden a las preguntas)*100	n.m.	79 %	0 %	94 %
	Calidad/ Producto 15.- Porcentaje de diagnósticos de realizados de acuerdo a los estándares de calidad del Servicio.	(N° de diagnósticos de calidad realizados/ N° de diagnósticos solicitados)*100	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.

	Eficacia /Producto 16.-Porcentaje de adolescentes que acceden a diagnósticos y planes de intervención diferenciados por género en relación al total de adolescentes ingresados a los CTD y COD de administración directa	(N° de adolescentes con diagnósticos y planes de intervención diferenciados por género /N° de adolescentes ingresados a los CTD y COD de administración directa *100				
SUB COMPONENTE 2 Centro de Rehabilitación Conductual (CERECO)	Eficacia /Producto 17.- Porcentaje de adolescentes en Centros Privativos de Libertad (actuales CERECO) con permanencia igual o mayor a 30 días con plan de intervención individual dentro de los 30 días siguientes a su ingreso respecto al total de adolescentes ingresados	(Número de adolescentes ingresados de Centros Privativos de Libertad (actuales CERECO) con permanencia mayor o igual a 30 días, que cuentan con plan de intervención individual/Número de adolescentes ingresados a Centros Privativos de Libertad (actuales CERECO) con permanencia mayor o igual a 30 días)*100	93,7%	92,0%	92,6%	92,6%
	Eicacia/ Producto 18.- Porcentaje de propuestas para el egreso formuladas por equipos técnicos de CERECO que son acogidas por Tribunales.	(N° de propuestas de egreso formuladas acogidas por Tribunales/ N° de propuestas formuladas por equipos técnicos)*100	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
	Eficacia/ Producto 19.- Porcentaje de adolescentes egresados de los Centros de Rehabilitación Conductual (CERECO) administrados por SENAME, cuyas familias participaron en programas de intervención familiar.	(N° de adolescentes egresados de CERECO cuyas familias participaron en programas de intervención familiar/ N° de adolescentes egresados de CERECO administrados por SENAME)*100	82,5%	94,5%	92,4%	94,2%
	Eficacia/ Proceso 20.- Porcentaje de adolescentes fugados de los centros de rehabilitación conductual respecto de los egresados.	(N° adolescentes egresados por fuga en Cereco / N° de adolescentes egresados en Cereco)*100	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
	Eficiencia/ Producto 21.- Porcentaje de adolescentes vigentes en relación a las plazas disponibles.	(N° de niños(as) y/o adolescentes vigentes/ N° total de plazas disponibles)*100	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
	Eficacia/ Resultado Final 22.- Porcentaje de adolescentes egresados de los programas de rehabilitación conductual que no reingresa a la red para infractores dentro de los seis meses siguientes a su egreso respecto al total de egresados de los programas de rehabilitación conductual	(Número de adolescentes que no reingresa a los programas de rehabilitación conductual dentro de los seis meses siguientes a su egreso/ Número total de adolescentes egresados de los programas en el año t)*100	s.i.	57,4%	54,0%	60,8%
	Eficiencia /Producto 23.- Costo por niño(a) y/o adolescente atendido.	Monto ejecutado en \$/N° de atenciones	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
	Eficiencia /Proceso 24.- Porcentaje de gasto administrativo sobre el gasto total del componente.	(Gasto administrativos del componente año i/ Gasto efectivo total del componente año i)*100	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
	Calidad /Producto 25.- Porcentaje de adolescentes con opinión favorable respecto de la calidad del trato y a la consideración de sus opiniones en la intervención técnica de los Centros de Rehabilitación Conductual (CERECO).	(N° de adolescentes de CERECO con ambas respuestas positivas en las preguntas referidas a la calidad del trato/ N° total de adolescentes entrevistados en CERECO que responden a las preguntas)*100	n.c.	79,1%	92,2%	91,4%

	Calidad /Producto 26.- Porcentaje de planes de intervención realizados de acuerdo a los estándares de calidad del Servicio.	(N° de planes de intervención de calidad realizados/ N° de diagnósticos solicitados)*100	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
	Eficacia /Producto 27.-Porcentaje de adolescentes que acceden a diagnósticos y planes de intervención diferenciados por género en relación al total de adolescentes ingresados a los CERECO de administración directa	(N° adolescentes con diagnósticos y planes de intervención diferenciados por género /N° adolescentes ingresados a los CERECO de administración directa *100	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.

ANEXO 3

FICHA DE PRESENTACIÓN DE ANTECEDENTES PRESUPUESTARIOS Y DE GASTOS

Instrucciones Generales

Para efectos de comparar presupuestos y gastos, estos deben ser expresados en moneda de igual valor. Para actualizar los valores en pesos nominales a valores en pesos reales del año 2007, se debe multiplicar los primeros por los factores señalados en la siguiente tabla:

AÑO	FACTOR
2003	1,114
2004	1,103
2005	1,070
2006	1,035
2007	1.000

**I. Información de la Institución Responsable del Programa Período 2003-2006
(en miles de pesos año 2007)**

1.1. Presupuesto y Gasto Devengado¹ de la Institución Responsable del Programa

Se debe señalar el total de presupuesto y gasto² correspondiente a la institución responsable (Subsecretaría, Servicio, Dirección, según corresponda) de la ejecución del programa en evaluación, en los ítemes de: (i) personal, ii) bienes y servicios de consumo, iii) inversión y v) otros.

Corresponde al presupuesto inicial aprobado en la Ley de Presupuestos.

Cuadro N°1
Presupuesto Inicial y Gasto Devengado de la Institución Responsable del Programa
(En miles de pesos año 2007)

AÑO 2003	Presupuesto Inicial Monto	Gasto Devengado	
		Monto	%
Personal	16.275.528	17.559.204	108%
Bienes y Servicios de Consumo	3.736.799	3.779.990	101%
Inversión	840.511	864.314	103%
Otros	48.198.464	48.853.774	101%
TOTAL	69.051.302	71.057.282	103%

AÑO 2004	Presupuesto Inicial Monto	Gasto Devengado	
		Monto	%
Personal	17.063.349	18.303.279	107%
Bienes y Servicios de Consumo	3.613.944	3.658.535	101%
Inversión	772.795	783.787	101%
Otros	50.066.869	49.910.582	100%
TOTAL	71.516.957	72.656.184	102%

¹ Gasto devengado corresponde a todas las obligaciones en el momento que se generen, independientemente de que éstas hayan sido o no pagadas (Fuente: Normativa del Sistema de Contabilidad General de la Nación - Oficio C.G.R. N° 60.820, de 2005).

² Ver capítulos VII, VIII y IX de documento "Evaluación de Programas. Notas Técnicas", División de Control de Gestión, DIPRES, 2007; en www.dipres.cl, Publicaciones, Control de Gestión Pública.

AÑO 2005	Presupuesto Inicial Monto	Gasto Devengado	
		Monto	%
Personal	19.985.729	19.501.535	98%
Bienes y Servicios de Consumo	4.323.116	4.360.478	101%
Inversión	1.087.070	1.312.764	121%
Otros	50.397.836	51.944.133	103%
TOTAL	75.793.750	77.118.910	102%

AÑO 2006	Presupuesto Inicial Monto	Gasto Devengado	
		Monto	%
Personal	20.687.511	21.405.946	103%
Bienes y Servicios de Consumo	4.419.247	4.593.462	104%
Inversión	999.247	1.111.724	111%
Otros	58.096.843	55.572.513	96%
TOTAL	84.202.847	82.683.644	98%

AÑO 2007	Presupuesto Inicial Monto	Gasto Devengado	
		Monto	%
Personal	24.089.882	0	0%
Bienes y Servicios de Consumo	5.116.041	0	0%
Inversión	1.264.135	0	0%
Otros	61.696.404	0	0%
TOTAL	92.166.462	0	0%

Fuente: Ley de Presupuesto Ministerio de Hacienda – Ejecución Financiera Contable Sistemas Browse - SIGFE

II. Información Específica del Programa, Período 2003-2006 (en miles de pesos año 2007)

2.1. Fuentes de Financiamiento del Programa

Corresponde incluir las fuentes de financiamiento del programa², sus montos (presupuesto) y porcentajes respectivos. Las fuentes a considerar son las siguientes:

➤ Fuentes Presupuestarias:

(a) Asignación específica al Programa es aquella que se realiza con cargo al presupuesto asignado a la institución responsable mediante la Ley de Presupuestos del Sector Público.

(b) Asignación institución responsable para soporte administrativo: son los recursos financieros aportados al Programa por la institución responsable del mismo y que están consignados en la Ley de Presupuestos en el ítem 21 “Gastos en Personal” e ítem 22 “Bienes y Servicios de Consumo”, 29 “Adquisición de Activos No Financieros” u otros, del presupuesto de la institución responsable respectiva.

(c) Los aportes en otras instituciones públicas: son los recursos financieros incorporados en el presupuesto de otros organismos públicos (Ministerios, Servicios y otros), diferentes al responsable del programa. Corresponde incluir el detalle de dichos montos identificando los organismos públicos que aportan.

➤ Fuentes extra presupuestarias: son los recursos financieros, que no provienen del Presupuesto del Sector Público tales como: aportes de Municipios, organizaciones comunitarias, los propios beneficiarios de un programa, privados o de la cooperación internacional. Corresponde incluir el detalle de los montos provenientes de "otras fuentes de financiamiento" identificando las fuentes.

Cuadro N°2
Fuentes de Financiamiento del Programa (En miles de pesos año 2007)

Fuentes de Financiamiento	2003	2004	2005	2006	2007
1. Presupuestarias	17.943.977	20.818.326	22.710.506	22.640.446	26.374.806
1.1 Asignación específica al Programa	17.353.507	17.755.014	21.148.018	22.080.771	26.374.806
1.2. Asignación SENAME para soporte administrativo (item 21, 22 y 29, entre otros)	-	-	-	-	-
1.3. Aportes en presupuesto de otras instituciones públicas	590.470	3.063.312	1.562.488	559.675	-
2. Extrapresupuestarias	-	-	-	-	-
Total	17.943.977	20.818.326	22.710.506	22.640.446	26.374.806

Fuente: Ley de Presupuesto Ministerio de Hacienda – Ejecución Financiera Contable Sistemas Browse - SIGFE

Nota:

Los aportes de otras instituciones públicas, se refieren a los aportes sectoriales del MINJU para la construcción de nuevos Centros como el de Aonikenk (XII Región), Trapananda (XI), Inapewma (IX), Reconversión de Centros y semicerrados. También se incluye el aporte del IND en actividades deportivas recreativas y construcción de dos gimnasios; Minigimnasio el Arrullo (VIII) y Gimnasio Tiempo Joven (RM)

2.2. Información Presupuestaria del Programa respecto del Presupuesto de la Institución Responsable

Corresponde incluir en la primera columna los montos del presupuesto inicial de la Institución Responsable, considerando la totalidad de los recursos institucionales. Las cifras de este cuadro deben coincidir con los totales anuales del Cuadro N°1 “Presupuesto Inicial y Gasto Devengado de la Institución Responsable del Programa”. En la segunda columna corresponde incluir los montos del presupuesto inicial del Programa. Las cifras deben coincidir con aquellas de los puntos 1.1. y 1.2. del Cuadro N°2 anterior.

Cuadro N°3
Porcentaje del Presupuesto Inicial del Programa en relación al Presupuesto Inicial del Servicio Responsable (En miles de pesos año 2007)

Año	Presupuesto Inicial de la Institución responsable	Presupuesto Inicial del Programa	%
2003	69.051.302	17.353.507	25,1%
2004	71.516.957	17.755.014	24,8%
2005	75.793.750	21.148.018	27,9%
2006	84.202.847	22.080.771	26,2%
2007	92.166.462	26.374.806	28,6%

Fuente: Ley de Presupuesto Ministerio de Hacienda – Ejecución Financiera Contable Sistemas Contabilidad Browse - SIGFE

Notas:

- a) Las Fuentes Presupuestarias corresponden al presupuesto asignado en la Ley de Presupuestos aprobada por el Congreso Nacional.
- b) Son los recursos financieros aportados al Programa por la institución responsable del mismo y que están consignados en la Ley de Presupuestos en los subtítulos 21 “Gastos en Personal” e ítem 22 “Bienes y Servicios de Consumo” y 29 “Adquisición de Activos No Financieros”, u otro, del presupuesto de la institución responsable respectiva.
- c) Los aportes en presupuesto de otras instituciones públicas: son los recursos financieros incorporados en el presupuesto de otros organismos públicos (Ministerios, Servicios y otros), diferentes al responsable del programa.
- d) Fuentes Extrapresupuestarias : son los recursos financieros, que no provienen del Presupuesto del Sector Público tales como: aportes de Municipios, organizaciones comunitarias, los propios beneficiarios de un programa, privados o de la cooperación internacional.

2.3. Gasto Total del Programa

Se debe señalar el total de gasto por año del Programa, incluidos aquellos con cargo a los recursos aportados por otras instituciones públicas o provenientes de las otras fuentes señaladas en el cuadro N°2.

El monto total de gasto del programa para cada año debe ser igual al monto total del Cuadro N°7 “Gastos de Administración del Programa y de Producción de los Componentes del Programa” del respectivo año.

Cuadro N°4
Gasto Total del Programa
(En miles de pesos año 2007)

Año	Gasto Devengado de SENAME	Otros gastos	Total Gasto del Programa
2003	18.403.992	226.239	18.403.992
2004	18.930.750	2.137	18.930.751
2005	20.779.084	20.460	20.779.085
2006	22.939.287	10.605	22.939.286

Fuente: Ley de Presupuesto Ministerio de Hacienda – Ejecución Financiera Contable Sistemas Contabilidad Browse - SIGFE

6.2.4. Presupuesto y Gasto Devengado del Programa

✓ Se debe señalar el total de presupuesto y gasto del programa en evaluación, en los ítemes de: (i) personal, (ii) bienes y servicios de consumo, (iii) inversión, y (v) otros. En la medida que esto no sea posible, por estar algunos o la totalidad de estos ítemes en clasificaciones presupuestarias más amplias, se debe realizar la estimación correspondiente, asumiendo el programa respectivo como un Centro de Costos (Adjuntar anexo de cálculo y supuestos de dicha estimación).

✓ El presupuesto inicial corresponde al presupuesto inicial aprobado en la Ley de Presupuestos del Sector Público.

✓ El gasto devengado corresponde a todas las obligaciones en el momento que se generen, independientemente de que éstas hayan sido o no pagadas³.

✓ La información contenida en este punto debe ser consistente con la del Cuadro N°4 “Gasto Total del Programa”, en lo que se refiere a gasto devengado del presupuesto inicial.

³ Fuente: Normativa del Sistema de Contabilidad General de la Nación - Oficio C.G.R. N° 60.820, de 2005.

Cuadro N°5
Presupuesto Inicial y Gasto Devengado del Programa (En miles de pesos año 2007)

AÑO 2003	Presupuesto Inicial Monto	Gasto Devengado	
		Monto	%
Personal	13.537.552	14.569.138	108%
Bienes y Servicios de Consumo	3.069.762	3.112.966	101%
Inversión	566.879	592.852	105%
Otros	179.314	129.036	72%
TOTAL	17.353.507	18.403.992	106%

AÑO 2004	Presupuesto Inicial Monto	Gasto Devengado	
		Monto	%
Personal	14.128.383	15.250.381	108%
Bienes y Servicios de Consumo	2.967.735	3.012.331	102%
Inversión	478.008	494.129	103%
Otros	180.888	173.910	96%
TOTAL	17.755.014	18.930.750	107%

AÑO 2005	Presupuesto Inicial Monto	Gasto Devengado	
		Monto	%
Personal	16.977.024	16.408.648	97%
Bienes y Servicios de Consumo	3.370.848	3.370.797	100%
Inversión	796.936	973.129	122%
Otros	3.210	26.510	826%
TOTAL	21.148.018	20.779.084	98%

Fuente: Ley de Presupuesto Ministerio de Hacienda – Ejecución Financiera Contable Sistema Contabilidad Browse - SIGFE

AÑO 2006	Presupuesto Inicial Monto	Gasto Devengado	
		Monto	%
Personal	17.661.554	18.228.382	103%
Bienes y Servicios de Consumo	3.470.495	3.645.071	105%
Inversión	946.652	1.061.990	112%
Otros	2.070	3.844	186%
TOTAL	22.080.771	22.939.287	104%

AÑO 2007	Presupuesto Inicial Monto	Gasto Devengado	
		Monto	%
Personal	21.005.172	0	0%
Bienes y Servicios de Consumo	4.167.287	0	0%
Inversión	1.200.347	0	0%
Otros	2.000	0	0%
TOTAL	26.374.806	0	0%

Fuente: Ley de Presupuesto Ministerio de Hacienda – Ejecución Financiera Contable Sistema Browsers - SIGFE

2.5. Gasto de Producción de los Componentes del Programa

Se debe señalar el monto total de gastos involucrados en la producción de cada componente del programa². En los casos que corresponda se debe hacer el desglose por región.

Cuadro N°6
Gasto de Producción de los Componentes del Programa
En miles de pesos año 2007

AÑO 2003	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	RM	Total
Componente 1	5.965	2.699	2.156	2.733	7.625	1.308	7.715	784.949	5.015	6.953	1.956	2.918	11.732	843.723
Componente 2	540.447	9.062	7.238	9.173	1.003.641	4.390	708.275	1.355.777	443.536	23.343	6.566	9.795	887.043	5.008.286
Componente 3	946.776	663.913	530.248	672.068	897.284	321.623	1.215.105	177.194	806.758	1.710.132	481.026	717.614	2.037.725	11.177.466
Total	1.493.188	675.674	539.642	683.974	1.908.549	327.320	1.931.095	2.317.920	1.255.309	1.740.428	489.548	730.326	2.936.499	17.029.475

AÑO 2004	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	RM	Total
Componente 1	48.300	17.379	18.797	25.853	39.528	12.289	47.111	486.858	503.776	64.741	10.760	16.672	105.809	1.397.872
Componente 2	568.315	42.713	46.198	63.538	671.274	30.202	549.921	1.503.540	534.229	159.115	26.444	40.976	1.136.473	5.372.938
Componente 3	995.743	520.062	562.492	773.626	608.715	367.737	975.618	379.587	616.775	1.937.348	321.975	498.911	2.286.878	10.845.467
Total	1.612.358	580.154	627.487	863.016	1.319.517	410.228	1.572.650	2.369.985	1.654.780	2.161.204	369.178	556.559	3.529.160	17.616.277

AÑO 2005	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	RM	Total
Componente 1	48.280	19.412	20.542	28.968	45.401	13.557	53.043	495.272	523.722	71.906	12.744	18.685	242.548	1.594.081
Componente 2	549.270	48.278	51.090	72.045	731.553	33.718	569.139	1.617.544	608.521	178.835	31.694	46.471	1.463.879	6.002.037
Componente 3	917.775	541.572	573.116	808.194	648.024	378.242	1.042.631	358.698	646.487	2.006.137	355.540	521.303	2.515.942	11.313.662
Total	1.515.325	609.261	644.749	909.208	1.424.979	425.518	1.664.813	2.471.513	1.778.730	2.256.879	399.978	586.459	4.222.369	18.909.780

AÑO 2006	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	RM	Total
Componente 1	36.805	12.638	16.141	23.647	35.649	10.683	40.100	569.128	570.431	60.657	10.232	16.459	253.305	1.655.874
Componente 2	537.524	32.715	41.783	61.212	833.344	27.653	584.113	1.749.282	663.584	157.019	26.487	42.606	2.025.765	6.783.088
Componente 3	964.435	483.024	616.916	903.772	621.433	408.288	1.052.309	284.930	675.802	2.318.326	391.070	629.069	3.187.567	12.536.941
Total	1.538.764	528.377	674.841	988.630	1.490.425	446.624	1.676.522	2.603.340	1.909.817	2.536.002	427.789	688.134	5.466.638	20.975.904

Fuente: Servicio Nacional de Menores.

Notas:

- a) Los Gastos de Producción corresponde a la Sumatoria del Gasto efectuado por Centros de Administración Directa y el Diferencial de gastos producción efectuados por Proyectos Nacionales (Direcciones Regionales y Nivel Central).
- b) La Formula de Cálculo por componente:

Paso N°1: Del gasto total devengado de cada año se resta el 5% como gasto administrativo en donde solo se consigna para este cálculo, los Proyectos Nacionales (Dirección Regional – Dirección Nacional), puesto que el gasto total ejecutado por los Centros de Administración Directa corresponde a gastos de producción.

Paso N°2: Se estableció, de acuerdo a la agrupación de cada centro de Administración Directa, el gasto ejecutado por componente a nivel nacional y Regional. Posterior a lo anterior, se efectuó un prorrateo porcentual en base a los totales, a fin de considerar esta incidencia porcentual a los proyectos nacionales tanto a nivel de componente total y regional.

2.6. Gastos de Administración del Programa y Gastos de Producción de los Componentes del Programa

Corresponde señalar el desglose del gasto en: (i) gastos de administración y (ii) gastos de producción de los componentes del programa.

Los gastos de administración se definen como todos aquellos desembolsos financieros que están relacionados con la generación de los servicios de apoyo a la producción de los componentes, tales como contabilidad, finanzas, capacitación, evaluación, monitoreo, etc⁴.

Los gastos de producción de los componentes del programa son aquellos directamente asociados a la producción de los bienes y/o servicios (componentes) del programa, tales como pago de subsidios, becas, prestaciones de salud, etc².

Cuadro N°7
Gastos de Administración y Gastos de Producción de los Componentes del Programa
En miles de pesos año 2007

Año	Gastos de Administración del Programa	Gastos de Producción de los Componentes	Total Gasto Programa
2003	1.374.518	17.029.475	18.403.992
2004	1.314.475	17.616.277	18.930.751
2005	1.869.305	18.909.780	20.779.085
2006	1.963.383	20.975.904	22.939.286

Fuente: Servicio Nacional de Menores

Nota:

a) Los Gastos de Administración corresponde al 5% del total del Gasto consignado y se asocia directamente al los gastos que son ejecutados en Direcciones Regionales y Dirección Nacional (Proyectos Nacionales).

⁴ Ver capítulo VIII de documento "Evaluación de Programas. Notas Técnicas", División de Control de Gestión, DIPRES, 2007; en www.dipres.cl. Publicaciones, Control de Gestión Pública.

ANEXO 4

CUADRO ANÁLISIS DE GÉNERO								
INFORMACIÓN DEL PROGRAMA			EVALUACIÓN DEL PROGRAMA				RECOMENDACIONES ¹	
Nombre Programa	Producto Estratégico Asociado ¿Aplica Enfoque de Género? (PMG)	Objetivo del Programa	¿Corresponde incorporación Enfoque de Género en el Programa según evaluación?	¿Se debió incorporar en definición de población objetivo? Si/No	¿Se debió incorporar en definición de propósito o componente? Si/No	¿Se debió incorporar en provisión del servicio? Si/No	¿Se debió incorporar en la formulación de indicadores? Si/No	
				¿Se incorpora? Si/No	¿Se incorpora? Si/No	¿Se incorpora? Si/No	¿Se incorpora? Si/No	
				Satisfactoria-mente / Insatisfactoria-mente	Satisfactoria-mente / Insatisfactoria-mente	Satisfactoria-mente / Insatisfactoria-mente	Satisfactoria-mente / Insatisfactoria-mente	
Programa de Administración Directa de SENAME	Sí aplica	Contribuir a la protección integral de los niños(as) y adolescentes menores de 18 años vulnerados en sus derechos o infractores a la ley penal.	Si corresponde	Si	Si	Si	Si	
				Si	Si	No	No	
				S	S	I	I	

¹ Sobre la base del análisis de género realizado, el Panel deberá proponer, en caso que corresponda, recomendaciones para mejorar la incorporación del enfoque de género en el Programa. Luego se debe incorporar dichas recomendaciones en el Capítulo de Recomendaciones del Informe Final.

Anexo 5: Enfoque de género del Programa

Cada componente presenta una incorporación del enfoque de género desde el año 2006, siendo diferente para cada uno de ellos, de acuerdo a lo siguiente :

Componente 1: Atención de niños y niñas menores de 6 años en Centros de Tránsito y Distribución residenciales para Lactantes y Pre escolares:

Desde el 2006, la incorporación del Enfoque de género se mide a través de 7 indicadores que contiene el instrumento de monitoreo “Tableros de control” cuyas posibilidades de respuesta se ponderan entre 0 y 2 puntos de acuerdo a la presencia total, parcial o ausencia de esos indicadores en cada centro. El puntaje obtenido en los 7 indicadores se suma y se determina el porcentaje que esa suma representa en relación al máximo puntaje posible de obtener, es decir 14. (Ver Anexo N°). Respecto a los resultados, se aprecia un promedio de 71.45% de logro de este indicador, lo cual es considerado Medianamente logrado, de acuerdo a las instrucciones de aplicación de este instrumento.

Componente 2: Atención para niños, niñas mayores de 6 años y adolescentes menores de 18 años, vulnerados en sus derechos en Centros de Tránsito y Distribución¹

A partir del 2005 se incorporó la dimensión de género en el proceso de diagnóstico de los CTD. En la planificación de rutinas y actividades diarias se considera los intereses de niños y niñas y un uso equitativo de los espacios, evitando el desarrollo de actividades estigmatizadas o estereotipadas. En relación a los procesos de derivación, se considera la búsqueda de las alternativas más apropiadas para hombres y mujeres, en cuanto a la situación de vulneración de derechos y daño asociado.

Estos tres aspectos señalados por el componente no presentan medición de resultados.

Componente 3: Atención de adolescentes entre 14 y 18 años infractores de ley penal en Centros de Diagnóstico y Rehabilitación Conductual

Desde el año 2006 existe un avance en la incorporación del enfoque de género en los Planes de Intervención Individual de los CERECO, se trata de diseñar planes personalizados que atienden a las particularidades de los y las adolescentes, y en este contexto, debe responder a necesidades específicas asociadas al género.

Para ello se diseñó una “pauta de análisis de los planes de intervención y discernimientos con perspectiva de género”², con el objeto de ser discutida por los supervisores técnicos y los equipos regionales, la que considera aspectos cualitativos (propósito de un plan, concepto de plan personalizado y su concreción, concepción de género en la personalización del plan). Respecto al discernimiento se consideran aspectos

¹ El análisis y propuesta de acciones surgen de un proceso de diagnóstico de los CTD de Administración Directa entre la Unidad de Administraciones Directas y el Área de Diseño y Evaluación de Proyectos dependiente del Departamento de Protección de Derechos del Servicio, realizado entre diciembre de 2005 y marzo de 2006. Dicho proceso incorporó como una de las dimensiones a evaluar la incorporación de la dimensión de género en la gestión general de los centros.

² Se trata de iniciar una discusión técnica regional sobre el tema de género, dado que no existe claridad de cómo operacionalizar ésta variable en los equipos ejecutores. Por tanto se pretende comenzar por el uso de un lenguaje común, que incluye los resultados del estudio “Género y Adolescentes infractores de ley” ejecutado por PRODENI y cuyo informe final es de julio del 2006. Es importante señalar que el estudio abarcó el periodo 2003-2005.

cuantitativos (Porcentaje de hombres y mujeres indistintamente declarados con discernimiento y la duración de ellos para hombres y mujeres) y cualitativos (concepciones estereotipadas respecto a las causas del delito, socialización diferenciada de acuerdo a sexo, resultados distintos al tratarse de hombres y mujeres)³.

³ Pauta "Elementos para el Análisis de Planes de Intervención y discernimientos considerando la perspectiva de género, DEDEREJ, Sename 2006.

DOTACION 2006 PROGRAMA 02

CENTRO COSTO	AREA	CARGO	ESTAMENTO	JORNLABORAL	Total		
COD CERECO ANTUHUE	ADMINISTRATIVA	ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1		
		APOYO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	2		
			PROFESIONAL	COMPLETA	1		
		AUXILIAR DE ASEO	AUXILIAR	COMPLETA	1		
		AUXILIAR DE LAVANDERIA - ROPERIA	AUXILIAR	COMPLETA	1		
		AUXILIAR DE MANTECION	AUXILIAR	COMPLETA	3		
		CHOFER	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	2		
		ENCARGADO DE ADQUISICIONES	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1		
		ENCARGADO DE CONTABILIDAD	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1		
		ENCARGADO DE PERSONAL	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1		
		ENCARGADO DE PRESUESTO	PROFESIONAL	COMPLETA	1		
		JEFE ADMINISTRATIVO	PROFESIONAL	COMPLETA	1		
		MANIPULADOR DE ALIMENTOS	AUXILIAR	COMPLETA	4		
		SECRETARIA	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	2		
		ENCARGADO DE ESTADISTICAS	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1		
		TECNICA	AUXILIAR PARAMEDICO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	2	
			COORDINADOR	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	4	
			DIRECTOR DE CENTRO	PROFESIONAL	COMPLETA	1	
			ETD DIURNO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	10	
				PROFESIONAL	COMPLETA	1	
				TECNICO	COMPLETA	1	
			ETD NOCTURNO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	7	
			JEFE TECNICO	PROFESIONAL	COMPLETA	1	
			PSICOLOGO	PROFESIONAL	COMPLETA	1	
			DUPLA-ASISTENTE SOCIAL	PROFESIONAL	COMPLETA	2	
			DUPLA-PSICOLOGO	PROFESIONAL	COMPLETA	2	
			Total COD CERECO ANTUHUE				
		COD CERECO AONIKENK	ADMINISTRATIVA	AUXILIAR DE LAVANDERIA - ROPERIA	AUXILIAR	COMPLETA	1
ENCARGADO DE BODEGA	ADMINISTRATIVO			COMPLETA	1		
ENCARGADO DE MANTENCION	ADMINISTRATIVO			COMPLETA	1		
GUARDIA	AUXILIAR			COMPLETA	1		
JEFE ADMINISTRATIVO	PROFESIONAL			COMPLETA	1		
NOCHERO	AUXILIAR			COMPLETA	3		
TECNICA	DIRECTOR DE CENTRO			PROFESIONAL	COMPLETA	1	
Total COD CERECO AONIKENK					9		
COD CERECO ARCO IRIS	ADMINISTRATIVA	AUXILIAR DE ASEO	AUXILIAR	COMPLETA	2		
		AUXILIAR DE LAVANDERIA - ROPERIA	AUXILIAR	COMPLETA	1		
		AUXILIAR DE MANTECION	AUXILIAR	COMPLETA	1		
		AUXILIAR PORTERIA	AUXILIAR	COMPLETA	3		
		CHOFER	AUXILIAR	COMPLETA	1		
		ENCARGADO DE ADQUISICIONES	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1		
		ENCARGADO DE BODEGA	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1		
		ENCARGADO DE PERSONAL	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1		
		JEFE ADMINISTRATIVO	TECNICO	COMPLETA	1		
		MANIPULADOR DE ALIMENTOS	AUXILIAR	COMPLETA	4		
		SECRETARIA	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1		
		SECRETARIA DIRECCION	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1		
		ENCARGADO DE ESTADISTICAS	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1		
		TECNICA	AUXILIAR PARAMEDICO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	2	
			COORDINADOR TURNO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	2	
	ETD ROTATIVO		ADMINISTRATIVO	COMPLETA	17		
			AUXILIAR	COMPLETA	1		
	JEFE TECNICO		PROFESIONAL	COMPLETA	1		
	MONITOR DE TALLER		ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1		
	NUTRICIONISTA		PROFESIONAL	COMPLETA	1		
	DUPLA-ASISTENTE SOCIAL	PROFESIONAL	COMPLETA	1			
	DUPLA-PSICOLOGO	PROFESIONAL	COMPLETA	1			
COORDINADOR DE TURNO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1				
Total COD CERECO ARCO IRIS					47		

COD CERECO ARRAYAN	ADMINISTRATIVA	AUXILIAR DE ASEO	AUXILIAR	COMPLETA	1	
		AUXILIAR DE LAVANDERIA - ROPERIA	AUXILIAR	COMPLETA	5	
		AUXILIAR DE MANTECION	AUXILIAR	COMPLETA	2	
		AUXILIAR PORTERIA	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
			AUXILIAR	COMPLETA	2	
		CHOFER	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
			AUXILIAR	COMPLETA	1	
		ECONOMO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
		ENCARGADO DE ADQUISICIONES	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
		ENCARGADO DE BODEGA	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	2	
		ENCARGADO DE PERSONAL	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
		ENCARGADO DE PRESUESTO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
		ESTAFETA	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
			AUXILIAR	COMPLETA	1	
		JEFE ADMINISTRATIVO	PROFESIONAL	COMPLETA	1	
		MANIPULADOR DE ALIMENTOS	AUXILIAR	COMPLETA	5	
		SECRETARIA	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	3	
		ENCARGADO DE ESTADISTICAS	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
		AUXILIAR COCINA	AUXILIAR	COMPLETA	3	
		ENCARGADO SS GENERALES	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
		TECNICA	AUXILIAR PARAMEDICO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
				AUXILIAR	COMPLETA	2
			COORDINADOR	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	2
			PROFESIONAL	COMPLETA	1	
	COORDINADOR DIURNO		ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
	COORDINADOR NOCTURNO		ADMINISTRATIVO	COMPLETA	3	
	DIRECTOR DE CENTRO		PROFESIONAL	COMPLETA	1	
	ENCARGADO		PROFESIONAL	COMPLETA	1	
	ENCARGADO INGRESOS		TECNICO	COMPLETA	1	
	ETD ROTATIVO		ADMINISTRATIVO	COMPLETA	29	
			AUXILIAR	COMPLETA	5	
			TECNICO	COMPLETA	1	
	INSPECTOR TRASLADO		ADMINISTRATIVO	COMPLETA	2	
			AUXILIAR	COMPLETA	3	
	JEFE TECNICO		PROFESIONAL	COMPLETA	1	
	MONITOR DE TALLER		ADMINISTRATIVO	COMPLETA	3	
	DUPLA-ASISTENTE SOCIAL		PROFESIONAL	COMPLETA	4	
	DUPLA-PSICOLOGO	PROFESIONAL	COMPLETA	4		
	TECNICO SOCIAL	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	2		
		TECNICO	COMPLETA	1		
	Total COD CERECO ARRAYAN					103
	COD CERECO CAU CAU	ADMINISTRATIVA	APOYO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
			AUXILIAR	AUXILIAR	COMPLETA	1
AUXILIAR DE ASEO			AUXILIAR	COMPLETA	1	
AUXILIAR DE LAVANDERIA - ROPERIA			AUXILIAR	COMPLETA	2	
AUXILIAR DE MANTECION			AUXILIAR	COMPLETA	2	
CHOFER			ADMINISTRATIVO	COMPLETA	2	
ENCARGADO DE ADQUISICIONES			ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
ENCARGADO DE BODEGA			ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
ENCARGADO DE CONTABILIDAD			ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
ENCARGADO DE PERSONAL			ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
ENCARGADO DE PRESUESTO			PROFESIONAL	COMPLETA	1	
JEFE ADMINISTRATIVO			PROFESIONAL	COMPLETA	1	
MANIPULADOR DE ALIMENTOS			AUXILIAR	COMPLETA	4	
SECRETARIA			ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
TECNICA			ENCARGADO DE ESTADISTICAS	PROFESIONAL	COMPLETA	1
		ENCARGADO SS GENERALES	AUXILIAR	COMPLETA	1	
		ENCARGADO SS. GENERALES	AUXILIAR	COMPLETA	1	
		ASISTENTE SOCIAL	PROFESIONAL	COMPLETA	1	
		AUXILIAR PARAMEDICO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
		COORDINADOR DIURNO	PROFESIONAL	COMPLETA	2	
		COORDINADOR NOCTURNO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
			PROFESIONAL	COMPLETA	1	
DIRECTOR DE CENTRO		PROFESIONAL	COMPLETA	1		
ETD DIURNO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	8			
	PROFESIONAL	COMPLETA	3			
ETD NOCTURNO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	3			
JEFE TECNICO	PROFESIONAL	COMPLETA	1			
DUPLA-ASISTENTE SOCIAL	PROFESIONAL	COMPLETA	2			
DUPLA-PSICOLOGO	PROFESIONAL	COMPLETA	2			
Total COD CERECO CAU CAU					49	

COD CERECO CRISOL	ADMINISTRATIVA	APOYO	PROFESIONAL	COMPLETA	1
		AUXILIAR DE ASEO	AUXILIAR	COMPLETA	2
		AUXILIAR DE LAVANDERIA - ROPERIA	AUXILIAR	COMPLETA	1
		AUXILIAR DE MANTECION	AUXILIAR	COMPLETA	1
		CHOFER	AUXILIAR	COMPLETA	1
		COMISION DE SERVICIO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
		ECONOMO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
		ENCARGADO DE ADQUISICIONES	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
		ENCARGADO DE BODEGA	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	2
		ENCARGADO DE PERSONAL	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
		ENCARGADO DE PRESUESTO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
		JEFE ADMINISTRATIVO	PROFESIONAL	COMPLETA	1
		MANIPULADOR DE ALIMENTOS	AUXILIAR	COMPLETA	2
		SECRETARIA	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
		ENCARGADO DE ESTADISTICAS	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
		AUXILIAR COCINA	AUXILIAR	COMPLETA	3
		ENCARGADO SS GENERALES	AUXILIAR	COMPLETA	1
	TECNICA	APOYO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
		AUXILIAR PARAMEDICO	AUXILIAR	COMPLETA	2
		COORDINADOR	PROFESIONAL	COMPLETA	1
		COORDINADOR DIURNO	PROFESIONAL	COMPLETA	2
		COORDINADOR NOCTURNO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	2
		DIRECTOR DE CENTRO	PROFESIONAL	COMPLETA	1
		ETD DIURNO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	8
			PROFESIONAL	COMPLETA	1
		ETD NOCTURNO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	6
		MONITOR DE TALLER	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
	PROFESIONAL	COMPLETA	1		
DUPLA-ASISTENTE SOCIAL	PROFESIONAL	COMPLETA	2		
DUPLA-PSICOLOGO	PROFESIONAL	COMPLETA	2		
Total COD CERECO CRISOL					53
COD CERECO INAPEWMA	ADMINISTRATIVA	AUXILIAR	AUXILIAR	COMPLETA	2
		AUXILIAR DE LAVANDERIA - ROPERIA	AUXILIAR	COMPLETA	3
		CHOFER	AUXILIAR	COMPLETA	2
		ENCARGADO DE ADQUISICIONES	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
		ENCARGADO DE BODEGA	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
		ENCARGADO DE MANTENCION	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
		ENCARGADO DE PERSONAL	PROFESIONAL	COMPLETA	1
		ENCARGADO DE PRESUESTO	PROFESIONAL	COMPLETA	1
		JEFE ADMINISTRATIVO	PROFESIONAL	COMPLETA	2
		MANIPULADOR DE ALIMENTOS	AUXILIAR	COMPLETA	4
		SECRETARIA	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	2
		SECRETARIA DIRECCION	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
		ENCARGADO DE ESTADISTICAS	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
	TECNICA	AUXILIAR PARAMEDICO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	4
		COORDINADOR DIURNO	PROFESIONAL	COMPLETA	2
		COORDINADOR NOCTURNO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	2
		DIRECTOR DE CENTRO	PROFESIONAL	COMPLETA	2
		ETD	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
		ETD DIURNO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	7
			PROFESIONAL	COMPLETA	6
ETD NOCTURNO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	8		
JEFE TECNICO	PROFESIONAL	COMPLETA	2		
MONITOR DE TALLER	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	3		
NUTRICIONISTA	PROFESIONAL	COMPLETA	1		
PROFESOR DE TALLER	PROFESIONAL	COMPLETA	1		
DUPLA-ASISTENTE SOCIAL	PROFESIONAL	COMPLETA	2		
DUPLA-PSICOLOGO	PROFESIONAL	COMPLETA	2		
Total COD CERECO INAPEWMA					65

COD CERECO LIHUEN	ADMINISTRATIVA	AUXILIAR DE LAVANDERIA - ROPERIA	AUXILIAR	COMPLETA	2
		AUXILIAR DE MANTECION	AUXILIAR	COMPLETA	3
		CHOFER	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	2
		ECONOMO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
		ENCARGADO DE ADQUISICIONES	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
		ENCARGADO DE BODEGA	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
		ENCARGADO DE CONTABILIDAD	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
		ENCARGADO DE PERSONAL	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
		MANIPULADOR DE ALIMENTOS	AUXILIAR	COMPLETA	5
		PORTERO	AUXILIAR	COMPLETA	2
		SECRETARIA	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
		ENCARGADO DE ESTADISTICAS	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	2
	TECNICA	AUXILIAR PARAMEDICO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	3
		COORDINADOR DIURNO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	2
		COORDINADOR NOCTURNO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
		DIRECTOR DE CENTRO	PROFESIONAL	COMPLETA	1
		ETD DIURNO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	11
			PROFESIONAL	COMPLETA	10
		ETD NOCTURNO	TECNICO	COMPLETA	1
			ADMINISTRATIVO	COMPLETA	16
		JEFE TECNICO	PROFESIONAL	COMPLETA	1
		MONITOR DE TALLER	PROFESIONAL	COMPLETA	1
		DUPLA-ASISTENTE SOCIAL	PROFESIONAL	COMPLETA	4
		DUPLA-PSICOLOGO	PROFESIONAL	COMPLETA	4
Total COD CERECO LIHUEN					77
COD CERECO PEULLAS	ADMINISTRATIVA	APOYO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
		AUXILIAR DE ASEO	AUXILIAR	COMPLETA	1
		AUXILIAR DE LAVANDERIA - ROPERIA	AUXILIAR	COMPLETA	2
		AUXILIAR DE MANTECION	AUXILIAR	COMPLETA	2
		CHOFER	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
			AUXILIAR	COMPLETA	1
		ECONOMO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
		ENCARGADO DE BODEGA	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
		ENCARGADO DE PERSONAL	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
		ENCARGADO DE PRESUESTO	PROFESIONAL	COMPLETA	1
		MANIPULADOR DE ALIMENTOS	AUXILIAR	COMPLETA	5
		SECRETARIA	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	2
		SECRETARIA DIRECCION	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
	ENCARGADO DE ESTADISTICAS	TECNICO	COMPLETA	1	
	ENCARGADO SS GENERALES	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
	TECNICA	APOYO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
		AUXILIAR PARAMEDICO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	2
		COORDINADOR	PROFESIONAL	COMPLETA	1
		COORDINADOR DIURNO	PROFESIONAL	COMPLETA	2
		COORDINADOR NOCTURNO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	2
		DIRECTOR DE CENTRO	PROFESIONAL	COMPLETA	1
		ETD DIURNO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	10
			PROFESIONAL	COMPLETA	3
		ETD NOCTURNO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	10
		JEFE TECNICO	PROFESIONAL	COMPLETA	1
		MONITOR DE TALLER	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	3
		DUPLA-ASISTENTE SOCIAL	PROFESIONAL	COMPLETA	3
DUPLA-PSICOLOGO		PROFESIONAL	COMPLETA	1	
Total COD CERECO PEULLAS					62

COD CERECO QHALLTANI	ADMINISTRATIVA	AUXILIAR DE ASEO	AUXILIAR	COMPLETA	1	
		AUXILIAR DE LAVANDERIA - ROPERIA	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
		AUXILIAR DE MANTECION	AUXILIAR	COMPLETA	1	
		AUXILIAR PORTERIA	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
			AUXILIAR	COMPLETA	1	
		CHOFER	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
		ENCARGADO DE ADQUISICIONES	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
		ENCARGADO DE BODEGA	AUXILIAR	COMPLETA	1	
		ENCARGADO DE CONTABILIDAD	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
		ENCARGADO DE MANTENCION	AUXILIAR	COMPLETA	1	
		ENCARGADO DE PERSONAL	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
		JEFE ADMINISTRATIVO	PROFESIONAL	COMPLETA	1	
		MANIPULADOR DE ALIMENTOS	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
			AUXILIAR	COMPLETA	2	
		SECRETARIA	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
		SECRETARIA DIRECCION	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
		ENCARGADO DE ESTADISTICAS	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
		AUXILIAR COCINA	AUXILIAR	COMPLETA	1	
		TECNICA	AUXILIAR PARAMEDICO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
			COORDINADOR TURNO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	2
			DIRECTOR DE CENTRO	PROFESIONAL	COMPLETA	1
			ETD ROTATIVO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	16
			PROFESOR	PROFESIONAL	COMPLETA	1
			DUPLA-ASISTENTE SOCIAL	PROFESIONAL	COMPLETA	1
			DUPLA-PSICOLOGO	PROFESIONAL	COMPLETA	2
Total COD CERECO QHALLTANI					43	
COD CERECO SANTA INES	ADMINISTRATIVA		APOYO	PROFESIONAL	COMPLETA	1
			AUXILIAR DE LAVANDERIA - ROPERIA	AUXILIAR	COMPLETA	2
		AUXILIAR DE MANTECION	AUXILIAR	COMPLETA	2	
		CHOFER	AUXILIAR	COMPLETA	1	
		ECONOMO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
		ENCARGADO DE ADQUISICIONES	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
		ENCARGADO DE BODEGA	AUXILIAR	COMPLETA	1	
		ENCARGADO DE MANTENCION	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
		ENCARGADO DE PERSONAL	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
		JEFE ADMINISTRATIVO	PROFESIONAL	COMPLETA	1	
		MANIPULADOR DE ALIMENTOS	AUXILIAR	COMPLETA	4	
		SECRETARIA	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
		SECRETARIA DIRECCION	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
		AUXILIAR AGRICOLA	AUXILIAR	COMPLETA	2	
		TECNICO AGRICOLA	TECNICO	COMPLETA	1	
		TECNICA	COORDINADOR	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
				PROFESIONAL	COMPLETA	1
			ETD ROTATIVO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	12
			JEFE TECNICO	PROFESIONAL	COMPLETA	1
			PROFESOR	PROFESIONAL	COMPLETA	1
			DUPLA-ASISTENTE SOCIAL	PROFESIONAL	COMPLETA	2
			DUPLA-PSICOLOGO	PROFESIONAL	COMPLETA	1
Total COD CERECO SANTA INES					40	

COD CERECO SANTIAGO	ADMINISTRATIVA	APOYO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
		AUXILIAR DE ASEO	AUXILIAR	COMPLETA	1
		AUXILIAR DE LAVANDERIA - ROPERIA	AUXILIAR	COMPLETA	1
		AUXILIAR DE MANTECION	AUXILIAR	COMPLETA	1
		AUXILIAR PORTERIA	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
			AUXILIAR	COMPLETA	2
		CHOFER	AUXILIAR	COMPLETA	1
		COMISION DE SERVICIO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	2
		ECONOMO	AUXILIAR	COMPLETA	1
		ENCARGADO DE BODEGA	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	2
		ENCARGADO DE PERSONAL	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
		ENCARGADO DE PRESUESTO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
		JEFE ADMINISTRATIVO	PROFESIONAL	COMPLETA	1
		MANIPULADOR DE ALIMENTOS	AUXILIAR	COMPLETA	4
		SECRETARIA	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	2
			TECNICO	COMPLETA	1
		ENCARGADO DE ESTADISTICAS	TECNICO	COMPLETA	1
	ENCARGADO SS GENERALES	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
	TECNICA	AUXILIAR PARAMEDICO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	2
			AUXILIAR	COMPLETA	1
		COORDINADOR TURNO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	3
		DIRECTOR DE CENTRO	PROFESIONAL	COMPLETA	1
		ETD ROTATIVO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	20
			AUXILIAR	COMPLETA	5
		INSPECTOR TRASLADO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	4
		JEFE TECNICO	PROFESIONAL	COMPLETA	1
		MONITOR DE TALLER	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	4
		PROFESIONAL	COMPLETA	1	
DUPLA-ASISTENTE SOCIAL	PROFESIONAL	COMPLETA	2		
DUPLA-PSICOLOGO	PROFESIONAL	COMPLETA	2		
Total COD CERECO SANTIAGO					71
COD CERECO SURGAM	ADMINISTRATIVA	AUXILIAR DE ASEO	AUXILIAR	COMPLETA	2
		AUXILIAR DE LAVANDERIA - ROPERIA	AUXILIAR	COMPLETA	2
		AUXILIAR DE MANTECION	AUXILIAR	COMPLETA	1
		CHOFER	AUXILIAR	COMPLETA	1
		ECONOMO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
		ENCARGADO DE ADQUISICIONES	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
		ENCARGADO DE CONTABILIDAD	PROFESIONAL	COMPLETA	1
		ENCARGADO DE PERSONAL	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
		ESTAFETA	AUXILIAR	COMPLETA	1
		JEFE ADMINISTRATIVO	PROFESIONAL	COMPLETA	1
		MANIPULADOR DE ALIMENTOS	AUXILIAR	COMPLETA	4
		SECRETARIA	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	2
		ENCARGADO SS GENERALES	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
		TECNICA	AUXILIAR PARAMEDICO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA
	COORDINADOR DIURNO		PROFESIONAL	COMPLETA	2
	COORDINADOR NOCTURNO		ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
			AUXILIAR	COMPLETA	1
	DIRECTOR DE CENTRO		PROFESIONAL	COMPLETA	1
	ETD DIURNO		ADMINISTRATIVO	COMPLETA	5
			PROFESIONAL	COMPLETA	5
	ETD NOCTURNO		ADMINISTRATIVO	COMPLETA	8
	JEFE TECNICO		PROFESIONAL	COMPLETA	1
	MONITOR DE TALLER		TECNICO	COMPLETA	1
	PROFESOR DE TALLER		PROFESIONAL	COMPLETA	1
	DUPLA-ASISTENTE SOCIAL		PROFESIONAL	COMPLETA	1
	DUPLA-PSICOLOGO		PROFESIONAL	COMPLETA	2
	Total COD CERECO SURGAM				

COD CERECO TALAY	ADMINISTRATIVA	AUXILIAR DE ASEO	AUXILIAR	COMPLETA	2		
		AUXILIAR DE LAVANDERIA - ROPERIA	AUXILIAR	COMPLETA	1		
		AUXILIAR DE MANTECION	AUXILIAR	COMPLETA	1		
		CHOFER	AUXILIAR	COMPLETA	2		
		ENCARGADO DE ADQUISICIONES	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1		
		ENCARGADO DE BODEGA	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1		
		ENCARGADO DE PERSONAL	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1		
		ENCARGADO DE PRESUESTO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1		
		JEFE ADMINISTRATIVO	PROFESIONAL	COMPLETA	1		
		MANIPULADOR DE ALIMENTOS	AUXILIAR	COMPLETA	5		
		SECRETARIA	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	2		
		ENCARGADO DE ESTADISTICAS	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1		
		TECNICA	AUXILIAR PARAMEDICO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	2	
			AUXILIAR	COMPLETA	1		
	COORDINADOR		PROFESIONAL	COMPLETA	4		
	COORDINADOR DIURNO		PROFESIONAL	COMPLETA	1		
	COORDINADOR TURNO		ADMINISTRATIVO	COMPLETA	3		
	DIRECTOR DE CENTRO		PROFESIONAL	COMPLETA	1		
	ETD DIURNO		ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1		
			PROFESIONAL	COMPLETA	7		
	ETD NOCTURNO		ADMINISTRATIVO	COMPLETA	9		
	JEFE DE TURNO NOCTURNO		ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1		
	JEFE TECNICO		PROFESIONAL	COMPLETA	1		
	NUTRICIONISTA		PROFESIONAL	COMPLETA	1		
	PROFESOR DE TALLER		PROFESIONAL	COMPLETA	5		
	DUPLA-ASISTENTE SOCIAL		PROFESIONAL	COMPLETA	2		
	DUPLA-PSICOLOGO		PROFESIONAL	COMPLETA	2		
	TECNICO SOCIAL		TECNICO	COMPLETA	1		
	Total COD CERECO TALAY					61	
	COD CERECO TALITA KUM		ADMINISTRATIVA	APOYO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
				AUXILIAR	AUXILIAR	COMPLETA	2
		AUXILIAR DE ASEO		AUXILIAR	COMPLETA	3	
AUXILIAR DE LAVANDERIA - ROPERIA		AUXILIAR		COMPLETA	1		
CHOFER		AUXILIAR		COMPLETA	2		
ECONOMO		ADMINISTRATIVO		COMPLETA	1		
ENCARGADO DE ADQUISICIONES		ADMINISTRATIVO		COMPLETA	2		
ENCARGADO DE MANTENCION		AUXILIAR		COMPLETA	1		
ENCARGADO DE PERSONAL		ADMINISTRATIVO		COMPLETA	1		
ENCARGADO DE PRESUESTO		ADMINISTRATIVO		COMPLETA	1		
JEFE ADMINISTRATIVO		PROFESIONAL		COMPLETA	1		
MANIPULADOR DE ALIMENTOS		AUXILIAR		COMPLETA	4		
SECRETARIA		ADMINISTRATIVO		COMPLETA	1		
		AUXILIAR		COMPLETA	1		
SECRETARIA DIRECCION		ADMINISTRATIVO		COMPLETA	1		
ENCARGADO DE ESTADISTICAS		ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1			
AUXILIAR COCINA		ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1			
		AUXILIAR	COMPLETA	1			
ENCARGADO SS GENERALES		TECNICO	COMPLETA	1			
TECNICA		AUXILIAR PARAMEDICO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	4		
			AUXILIAR	COMPLETA	1		
		COORDINADOR DIURNO	PROFESIONAL	COMPLETA	2		
		COORDINADOR NOCTURNO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	2		
		DIRECTOR DE CENTRO	PROFESIONAL	COMPLETA	1		
		ETD DIURNO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	2		
			PROFESIONAL	44 HORAS	1		
				COMPLETA	19		
		ETD NOCTURNO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	20		
		ETD ROTATIVO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1		
		JEFE TECNICO	PROFESIONAL	COMPLETA	1		
		MONITOR DE TALLER	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	2		
			AUXILIAR	COMPLETA	1		
		PROFESIONAL	COMPLETA	1			
	PROFESOR DE TALLER	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1			
	DUPLA-ASISTENTE SOCIAL	PROFESIONAL	COMPLETA	2			
	DUPLA-PSICOLOGO	PROFESIONAL	COMPLETA	2			
TECNICO SOCIAL	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	2				
Total COD CERECO TALITA KUM					92		

COD CERECO TIEMPO DE CRECER	ADMINISTRATIVA	AUXILIAR DE ASEO	AUXILIAR	COMPLETA	1
		AUXILIAR DE LAVANDERIA - ROPERIA	AUXILIAR	COMPLETA	2
		AUXILIAR DE MANTECION	AUXILIAR	COMPLETA	1
		AUXILIAR PORTERIA	AUXILIAR	COMPLETA	4
		ENCARGADO DE ADQUISICIONES	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
		ENCARGADO DE BODEGA	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
		ENCARGADO DE PERSONAL	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
		ENCARGADO DE PRESUESTO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
		JEFE ADMINISTRATIVO	PROFESIONAL	COMPLETA	1
		MANIPULADOR DE ALIMENTOS	AUXILIAR	COMPLETA	3
		SECRETARIA	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	2
		ENCARGADO DE ESTADISTICAS	PROFESIONAL	COMPLETA	1
	TECNICA	AUXILIAR PARAMEDICO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	2
		COORDINADOR	PROFESIONAL	COMPLETA	1
		COORDINADOR DIURNO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	2
		COORDINADOR NOCTURNO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	2
		DIRECTOR DE CENTRO	PROFESIONAL	COMPLETA	1
		ETD ROTATIVO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	18
			AUXILIAR	COMPLETA	5
		INSPECTOR TRASLADO	AUXILIAR	COMPLETA	2
		JEFE TECNICO	PROFESIONAL	COMPLETA	1
		PSICOLOGO	PROFESIONAL	COMPLETA	1
		DUPLA-ASISTENTE SOCIAL	PROFESIONAL	COMPLETA	2
DUPLA-PSICOLOGO	PROFESIONAL	COMPLETA	1		
Total COD CERECO TIEMPO DE CRECER					57
COD CERECO TIEMPO JOVEN	ADMINISTRATIVA	APOYO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
		AUXILIAR	AUXILIAR	COMPLETA	1
		AUXILIAR DE ASEO	AUXILIAR	COMPLETA	2
		AUXILIAR DE LAVANDERIA - ROPERIA	AUXILIAR	COMPLETA	1
		AUXILIAR DE MANTECION	AUXILIAR	COMPLETA	1
		CHOFER	AUXILIAR	COMPLETA	2
		ECONOMO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
		ENCARGADO DE ADQUISICIONES	PROFESIONAL	COMPLETA	1
		ENCARGADO DE BODEGA	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
		ENCARGADO DE INVENTARIO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
		ENCARGADO DE MANTENCION	AUXILIAR	COMPLETA	1
		ENCARGADO DE PERSONAL	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
		ENCARGADO DE PRESUESTO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
		ESTAFETA	AUXILIAR	COMPLETA	1
		JEFE ADMINISTRATIVO	PROFESIONAL	COMPLETA	1
		MANIPULADOR DE ALIMENTOS	AUXILIAR	COMPLETA	11
		SECRETARIA	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	7
		TECNICO	COMPLETA	1	
	ENCARGADO DE ESTADISTICAS	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	3	
	AUXILIAR COCINA	AUXILIAR	COMPLETA	1	
	TECNICA	AUXILIAR PARAMEDICO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
			AUXILIAR	COMPLETA	2
		COORD. GENERAL	PROFESIONAL	COMPLETA	1
		COORDINADOR	PROFESIONAL	COMPLETA	1
		COORDINADOR CASA	PROFESIONAL	COMPLETA	2
		COORDINADOR CASA 1	PROFESIONAL	COMPLETA	2
		COORDINADOR DIURNO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
		COORDINADOR NOCTURNO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
		DIRECTOR DE CENTRO	PROFESIONAL	COMPLETA	1
		ETD DIURNO	PROFESIONAL	COMPLETA	18
		ETD NOCTURNO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	22
			AUXILIAR	COMPLETA	1
JEFE TECNICO		PROFESIONAL	COMPLETA	1	
PROFESOR		PROFESIONAL	COMPLETA	1	
PROFESOR DE TALLER		PROFESIONAL	COMPLETA	11	
DUPLA-ASISTENTE SOCIAL	PROFESIONAL	COMPLETA	11		
DUPLA-PSICOLOGO	PROFESIONAL	COMPLETA	9		
Total COD CERECO TIEMPO JOVEN					126

COD CERECO TRAPANANDA	ADMINISTRATIVA	ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	2	
		AUXILIAR	AUXILIAR	COMPLETA	1	
		AUXILIAR DE LAVANDERIA - ROPERIA	AUXILIAR	COMPLETA	1	
		AUXILIAR PORTERIA	AUXILIAR	COMPLETA	2	
		CHOFER	AUXILIAR	COMPLETA	1	
		ENCARGADO DE ADQUISICIONES	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
		ENCARGADO DE BODEGA	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
		ENCARGADO DE CONTABILIDAD	PROFESIONAL	COMPLETA	1	
		ENCARGADO DE MANTENCION	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
		JEFE ADMINISTRATIVO	PROFESIONAL	COMPLETA	1	
		MANIPULADOR DE ALIMENTOS	AUXILIAR	COMPLETA	2	
		PORTERO	AUXILIAR	COMPLETA	1	
		PROFESIONAL	PROFESIONAL	COMPLETA	3	
		SECRETARIA	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	3	
		ENCARGADO DE ESTADISTICAS	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
		TECNICA	AUXILIAR PARAMEDICO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
			COORDINADOR DIURNO	PROFESIONAL	COMPLETA	1
			COORDINADOR NOCTURNO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	2
			DIRECTOR DE CENTRO	PROFESIONAL	COMPLETA	1
			ETD DIURNO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
			PROFESIONAL	COMPLETA	4	
	ETD NOCTURNO		ADMINISTRATIVO	COMPLETA	3	
	JEFE TECNICO		PROFESIONAL	COMPLETA	1	
	DUPLA-ASISTENTE SOCIAL		PROFESIONAL	COMPLETA	1	
	DUPLA-PSICOLOGO		PROFESIONAL	COMPLETA	1	
	Total COD CERECO TRAPANANDA					38
	CTD ALBORADA	ADMINISTRATIVA	AUXILIAR DE LAVANDERIA - ROPERIA	AUXILIAR	COMPLETA	2
AUXILIAR DE MANTENCION			AUXILIAR	COMPLETA	1	
CHOFER			AUXILIAR	COMPLETA	1	
ENCARGADO DE ADQUISICIONES			ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
ENCARGADO DE BODEGA			ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
ENCARGADO DE CONTABILIDAD			ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
ENCARGADO DE PERSONAL			ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
ESTAFETA			ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
JEFE ADMINISTRATIVO			PROFESIONAL	COMPLETA	1	
MANIPULADOR DE ALIMENTOS			AUXILIAR	COMPLETA	3	
PORTERO - NOCHERO			AUXILIAR	COMPLETA	3	
SECRETARIA			ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
ENCARGADO DE ESTADISTICAS			ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
TECNICA			APOYO	AUXILIAR	COMPLETA	1
		ASISTENTE SOCIAL	PROFESIONAL	COMPLETA	1	
		COORDINADOR	PROFESIONAL	COMPLETA	1	
		DIRECTOR DE CENTRO	PROFESIONAL	COMPLETA	1	
		ETD	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
		ETD DIURNO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
		ETD ROTATIVO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	22	
			AUXILIAR	COMPLETA	1	
		INSPECTOR TRASLADO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
JEFE TECNICO		PROFESIONAL	COMPLETA	1		
DUPLA-ASISTENTE SOCIAL	PROFESIONAL	COMPLETA	3			
DUPLA-PSICOLOGO	PROFESIONAL	COMPLETA	2			
ENCARGADO UNIDAD DE SALUD	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1			
Total CTD ALBORADA					55	

CTD ARRULLO	ADMINISTRATIVA	APOYO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
		AUXILIAR DE ASEO	AUXILIAR	COMPLETA	4	
		AUXILIAR DE LAVANDERIA - ROPERIA	AUXILIAR	COMPLETA	1	
		CHOFER	AUXILIAR	COMPLETA	1	
		ENCARGADO DE ADQUISICIONES	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
		ENCARGADO DE BODEGA	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
		ENCARGADO DE MANTENCION	AUXILIAR	COMPLETA	1	
		ENCARGADO DE PERSONAL	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
		ENCARGADO DE PRESUESTO	PROFESIONAL	COMPLETA	1	
		JEFE ADMINISTRATIVO	PROFESIONAL	COMPLETA	1	
		MANIPULADOR DE ALIMENTOS	AUXILIAR	COMPLETA	3	
		RECEPCION - PORTERIA	AUXILIAR	COMPLETA	1	
		RECEPCION - RONDIN	AUXILIAR	COMPLETA	1	
		SECRETARIA	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	2	
		TECNICA	AUXILIAR PARAMEDICO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
			COORDINADOR	PROFESIONAL	COMPLETA	1
			DIRECTOR DE CENTRO	PROFESIONAL	COMPLETA	1
			EDUCADOR DE PARVULOS	PROFESIONAL	COMPLETA	1
	ENFERMERIA		PROFESIONAL	COMPLETA	1	
	ETD ROTATIVO		ADMINISTRATIVO	COMPLETA	35	
			AUXILIAR	COMPLETA	4	
	JEFE TECNICO		PROFESIONAL	COMPLETA	1	
	NUTRICIONISTA		PROFESIONAL	COMPLETA	1	
	RECEPCION - RONDIN		AUXILIAR	COMPLETA	2	
	DUPLA-ASISTENTE SOCIAL		PROFESIONAL	COMPLETA	1	
	DUPLA-PSICOLOGO		PROFESIONAL	COMPLETA	2	
	ENCARGADO UNIDAD DE EDUCACION		ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
	TECNICO SOCIAL		TECNICO	COMPLETA	2	
	Total CTD ARRULLO					74
	CTD BELEN	ADMINISTRATIVA	AUXILIAR DE ASEO	AUXILIAR	COMPLETA	2
			AUXILIAR DE LAVANDERIA - ROPERIA	AUXILIAR	COMPLETA	2
			ENCARGADO DE ADQUISICIONES	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
ENCARGADO DE BODEGA			ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
ENCARGADO DE CONTABILIDAD			ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
ENCARGADO DE MANTENCION			AUXILIAR	COMPLETA	1	
ENCARGADO DE PERSONAL			ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
JEFE ADMINISTRATIVO			PROFESIONAL	COMPLETA	1	
MANIPULADOR DE ALIMENTOS			AUXILIAR	COMPLETA	3	
PORTERO - NOCHERO			ADMINISTRATIVO	COMPLETA	2	
			AUXILIAR	COMPLETA	1	
SECRETARIA			ADMINISTRATIVO	COMPLETA	2	
TECNICA		AUXILIAR LAVANDERIA	AUXILIAR	COMPLETA	1	
		AUXILIAR PARAMEDICO	PROFESIONAL	COMPLETA	2	
		AUXILIAR SEDILE	AUXILIAR	COMPLETA	3	
		DIRECTOR DE CENTRO	PROFESIONAL	COMPLETA	1	
		EDUCADOR DE PARVULOS	PROFESIONAL	COMPLETA	2	
		ETD ROTATIVO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	31	
		JEFE TECNICO	PROFESIONAL	COMPLETA	1	
		NUTRICIONISTA	PROFESIONAL	COMPLETA	1	
SUPERVISOR TECNICO	PROFESIONAL	COMPLETA	1			
DUPLA-ASISTENTE SOCIAL	PROFESIONAL	COMPLETA	1			
DUPLA-PSICOLOGO	PROFESIONAL	COMPLETA	1			
Total CTD BELEN					63	

CTD CAPULLO	ADMINISTRATIVA	AUXILIAR DE ASEO	AUXILIAR	COMPLETA	1
		AUXILIAR DE LAVANDERIA - ROPERIA	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
			AUXILIAR	COMPLETA	1
		AUXILIAR PORTERIA	AUXILIAR	COMPLETA	4
		CHOFER	AUXILIAR	COMPLETA	1
		ENCARGADO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
		ENCARGADO DE ADQUISICIONES	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
		ENCARGADO DE BODEGA	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
			AUXILIAR	COMPLETA	1
		ENCARGADO DE MANTENCION	AUXILIAR	COMPLETA	1
		ENCARGADO DE PERSONAL	PROFESIONAL	COMPLETA	1
		ENCARGADO DE PRESUESTO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
		ESTAFETA	AUXILIAR	COMPLETA	1
		JEFE ADMINISTRATIVO	PROFESIONAL	COMPLETA	1
		MANIPULADOR DE ALIMENTOS	AUXILIAR	COMPLETA	2
		SECRETARIA	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	2
		ENCARGADO DE ESTADISTICAS	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
		TECNICA	AUXILIAR PARAMEDICO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA
	COORDINADOR		PROFESIONAL	COMPLETA	1
	COORDINADOR NOCTURNO		ADMINISTRATIVO	COMPLETA	2
	DIRECTOR DE CENTRO		PROFESIONAL	COMPLETA	1
	ENCARGADO DE UNIDAD		ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
	ETD ROTATIVO		ADMINISTRATIVO	COMPLETA	16
			AUXILIAR	COMPLETA	1
			PROFESIONAL	COMPLETA	1
	JEFE TECNICO		PROFESIONAL	COMPLETA	1
	MONITOR DE TALLER		ADMINISTRATIVO	COMPLETA	2
	DUPLA-ASISTENTE SOCIAL		PROFESIONAL	COMPLETA	2
	DUPLA-PSICOLOGO		PROFESIONAL	COMPLETA	2
	TECNICO SOCIAL	TECNICO	COMPLETA	1	
Total CTD CAPULLO					56
CTD CASA NACIONAL	ADMINISTRATIVA	AUXILIAR	AUXILIAR	COMPLETA	1
		AUXILIAR DE LAVANDERIA - ROPERIA	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	2
			AUXILIAR	COMPLETA	3
		AUXILIAR DE MANTENCION	AUXILIAR	COMPLETA	2
		AUXILIAR PORTERIA	AUXILIAR	COMPLETA	3
		CHOFER	AUXILIAR	COMPLETA	1
		ENCARGADO DE ADQUISICIONES	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
		ENCARGADO DE BODEGA	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
		ENCARGADO DE DESPENSA	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
		ENCARGADO DE INVENTARIO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
		ENCARGADO DE PERSONAL	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
		ENCARGADO DE PRESUESTO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
		ESTAFETA	AUXILIAR	COMPLETA	1
		JEFE ADMINISTRATIVO	PROFESIONAL	COMPLETA	1
		MANIPULADOR DE ALIMENTOS	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	2
			AUXILIAR	COMPLETA	9
		SECRETARIA DIRECCION	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
		ENCARGADO DE ESTADISTICAS	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
	ENCARGADO SS GENERALES	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
	TECNICA	AUXILIAR PARAMEDICO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	3
			AUXILIAR	COMPLETA	1
		COORDINADOR TURNO	PROFESIONAL	COMPLETA	1
		DIRECTOR DE CENTRO	PROFESIONAL	COMPLETA	1
		EDUCADOR DE PARVULOS	PROFESIONAL	COMPLETA	2
		ENFERMERIA	PROFESIONAL	COMPLETA	2
		ETD ROTATIVO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	56
			AUXILIAR	COMPLETA	7
		JEFE DE CLINICA	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	4
		JEFE TECNICO	PROFESIONAL	COMPLETA	1
		KINESIOLOGO	PROFESIONAL	11 HORAS	1
MEDICO		MEDICO	COMPLETA	3	
NUTRICIONISTA	PROFESIONAL	COMPLETA	1		
DUPLA-ASISTENTE SOCIAL	PROFESIONAL	COMPLETA	2		
DUPLA-PSICOLOGO	PROFESIONAL	COMPLETA	2		
TECNICO SOCIAL	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1		
	TECNICO	COMPLETA	1		
Total CTD CASA NACIONAL					123

CTD ENTRE SILOS	ADMINISTRATIVA	AUXILIAR DE LAVANDERIA - ROPERIA	AUXILIAR	COMPLETA	2
		AUXILIAR DE MANTECION	AUXILIAR	COMPLETA	3
		CHOFER	AUXILIAR	COMPLETA	1
		ENCARGADO DE ADQUISICIONES	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
		ENCARGADO DE PERSONAL	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
		JEFE ADMINISTRATIVO	PROFESIONAL	COMPLETA	1
		MANIPULADOR DE ALIMENTOS	AUXILIAR	COMPLETA	3
		NOCHERO	AUXILIAR	COMPLETA	1
		SECRETARIA	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
		SECRETARIO TECNICO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
	ENCARGADO DE ESTADISTICAS	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
	TECNICA	DIRECTOR DE CENTRO	PROFESIONAL	COMPLETA	1
		ETD ROTATIVO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	19
		JEFE TECNICO	PROFESIONAL	COMPLETA	1
		MONITOR DE TALLER	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
		DUPLA-ASISTENTE SOCIAL	PROFESIONAL	COMPLETA	2
		DUPLA-PSICOLOGO	PROFESIONAL	COMPLETA	3
Total CTD ENTRE SILOS					43
CTD GALVARINO	ADMINISTRATIVA	ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
		AUXILIAR DE ASEO	AUXILIAR	COMPLETA	1
		AUXILIAR DE LAVANDERIA - ROPERIA	AUXILIAR	COMPLETA	3
		AUXILIAR DE MANTECION	AUXILIAR	COMPLETA	1
		AUXILIAR PORTERIA	AUXILIAR	COMPLETA	3
		CHOFER	AUXILIAR	COMPLETA	1
		ENCARGADO DE ADQUISICIONES	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
		ENCARGADO DE BODEGA	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
		ENCARGADO DE PERSONAL	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
			TECNICO	COMPLETA	1
		ENCARGADO DE PRESUESTO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
		ESTAFETA	AUXILIAR	COMPLETA	1
		JEFE ADMINISTRATIVO	PROFESIONAL	COMPLETA	1
		MANIPULADOR DE ALIMENTOS	AUXILIAR	COMPLETA	4
	ENCARGADO DE ESTADISTICAS	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
	AUXILIAR COCINA	AUXILIAR	COMPLETA	1	
	TECNICA	AUXILIAR PARAMEDICO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
			AUXILIAR	COMPLETA	1
		COORDINADOR CASA 1	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	2
		COORDINADOR TURNO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	3
		DIRECTOR DE CENTRO	PROFESIONAL	COMPLETA	1
		EDUCADOR DE PARVULOS	PROFESIONAL	COMPLETA	1
		ETD ROTATIVO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	23
			AUXILIAR	COMPLETA	3
			PROFESIONAL	COMPLETA	1
			TECNICO	COMPLETA	1
		INSPECTOR TRASLADO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
JEFE TECNICO		PROFESIONAL	COMPLETA	1	
DUPLA-ASISTENTE SOCIAL		PROFESIONAL	COMPLETA	2	
DUPLA-PSICOLOGO	PROFESIONAL	COMPLETA	2		
Total CTD GALVARINO					66

CTD IQUIQUE	ADMINISTRATIVA	ENCARGADO DE ADQUISICIONES	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
		JEFE ADMINISTRATIVO	PROFESIONAL	COMPLETA	1	
		DUPLA-ASISTENTE SOCIAL	PROFESIONAL	COMPLETA	1	
	TECNICA	DIRECTOR DE CENTRO	PROFESIONAL	COMPLETA	1	
		ETD ROTATIVO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	6	
		DUPLA-PSICOLOGO	PROFESIONAL	COMPLETA	1	
		TECNICO SOCIAL	TECNICO	COMPLETA	1	
Total CTD IQUIQUE					12	
CTD LOS ACACIOS	ADMINISTRATIVA	AUXILIAR DE ASEO	AUXILIAR	COMPLETA	1	
		AUXILIAR DE LAVANDERIA - ROPERIA	AUXILIAR	COMPLETA	1	
		AUXILIAR DE MANTECION	AUXILIAR	COMPLETA	1	
		AUXILIAR PORTERIA	AUXILIAR	COMPLETA	2	
		ENCARGADO DE ADQUISICIONES	AUXILIAR	COMPLETA	1	
		ENCARGADO DE INVENTARIO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
		ENCARGADO DE PERSONAL	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
		JEFE ADMINISTRATIVO	PROFESIONAL	COMPLETA	1	
		MANIPULADOR DE ALIMENTOS	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	2	
			AUXILIAR	COMPLETA	1	
			PORTERO	AUXILIAR	COMPLETA	1
			SECRETARIA	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
		TECNICA	ENCARGADO SS GENERALES	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
	AUXILIAR PARAMEDICO		ADMINISTRATIVO	COMPLETA	2	
			AUXILIAR	COMPLETA	2	
	COORDINADOR		ADMINISTRATIVO	COMPLETA	3	
	DIRECTOR DE CENTRO		PROFESIONAL	COMPLETA	1	
	ENCARGADO REDES Y COMUNICACIONES		PROFESIONAL	COMPLETA	1	
	ETD ROTATIVO		ADMINISTRATIVO	COMPLETA	10	
			AUXILIAR	COMPLETA	1	
		JEFE TECNICO	PROFESIONAL	COMPLETA	1	
	MONITOR DE TALLER	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1		
	DUPLA-ASISTENTE SOCIAL	PROFESIONAL	COMPLETA	2		
	DUPLA-PSICOLOGO	PROFESIONAL	COMPLETA	1		
Total CTD LOS ACACIOS					40	
CTD NUEVO AMANECER	ADMINISTRATIVA	APOYO	AUXILIAR	COMPLETA	1	
		AUXILIAR	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
		AUXILIAR DE ASEO	AUXILIAR	COMPLETA	2	
		AUXILIAR DE LAVANDERIA - ROPERIA	AUXILIAR	COMPLETA	3	
		AUXILIAR PORTERIA	AUXILIAR	COMPLETA	4	
		CHOFER	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
		ECONOMO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
		ENCARGADO DE ADQUISICIONES	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
		ENCARGADO DE MANTENCION	AUXILIAR	COMPLETA	1	
		ENCARGADO DE PERSONAL	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
		ENCARGADO DE PRESUPUESTO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
		JEFE ADMINISTRATIVO	TECNICO	COMPLETA	1	
		MANIPULADOR DE ALIMENTOS	AUXILIAR	COMPLETA	4	
	SECRETARIA	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	5		
	ENCARGADO DE ESTADISTICAS	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1		
	TECNICA	APOYO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
		AUXILIAR PARAMEDICO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	4	
		COORDINADOR	PROFESIONAL	COMPLETA	1	
		COORDINADOR NOCTURNO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	2	
		DIRECTOR DE CENTRO	PROFESIONAL	COMPLETA	1	
		ETD ROTATIVO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	14	
		AUXILIAR	COMPLETA	2		
		PROFESIONAL	COMPLETA	2		
	JEFE TECNICO	PROFESIONAL	COMPLETA	1		
	PROFESOR DE TALLER	PROFESIONAL	COMPLETA	4		
	DUPLA-ASISTENTE SOCIAL	PROFESIONAL	COMPLETA	3		
	DUPLA-PSICOLOGO	PROFESIONAL	COMPLETA	2		
Total CTD NUEVO AMANECER					65	

CTD PLAYA ANCHA	ADMINISTRATIVA	APOYO	TECNICO	COMPLETA	1	
		AUXILIAR DE LAVANDERIA - ROPERIA	AUXILIAR	COMPLETA	3	
		AUXILIAR DE MANTECION	AUXILIAR	COMPLETA	2	
		AUXILIAR PORTERIA	AUXILIAR	COMPLETA	2	
		CHOFER	AUXILIAR	COMPLETA	1	
		COMISION DE SERVICIO	AUXILIAR	COMPLETA	1	
		ENCARGADO DE ADQUISICIONES	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
		ENCARGADO DE BODEGA	AUXILIAR	COMPLETA	1	
		ENCARGADO DE CONTABILIDAD	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
		ENCARGADO DE MANTENCION	AUXILIAR	COMPLETA	1	
		ENCARGADO DE PERSONAL	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
		ESTAFETA	AUXILIAR	COMPLETA	1	
		JEFE ADMINISTRATIVO	TECNICO	COMPLETA	1	
		MANIPULADOR DE ALIMENTOS	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
			AUXILIAR	COMPLETA	4	
		PORTERO	AUXILIAR	COMPLETA	1	
		SECRETARIA	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	6	
		ENCARGADO DE ESTADISTICAS	TECNICO	COMPLETA	1	
		TECNICA	ASISTENTE SOCIAL	PROFESIONAL	COMPLETA	1
			AUXILIAR PARAMEDICO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	2
			COORDINADOR	PROFESIONAL	COMPLETA	2
	DIRECTOR DE CENTRO		PROFESIONAL	COMPLETA	1	
	ETD ROTATIVO		ADMINISTRATIVO	COMPLETA	42	
			PROFESIONAL	COMPLETA	1	
	JEFE TECNICO		PROFESIONAL	COMPLETA	1	
	MONITOR DE TALLER		ADMINISTRATIVO	COMPLETA	2	
	PROFESOR DE TALLER		PROFESIONAL	COMPLETA	1	
	DUPLA-ASISTENTE SOCIAL		PROFESIONAL	COMPLETA	5	
	DUPLA-PSICOLOGO		PROFESIONAL	COMPLETA	4	
	Total CTD PLAYA ANCHA				92	
	CTD PUDAHUEL	ADMINISTRATIVA	APOYO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
			AUXILIAR DE ASEO	AUXILIAR	COMPLETA	2
			AUXILIAR DE LAVANDERIA - ROPERIA	AUXILIAR	COMPLETA	2
AUXILIAR DE MANTECION			AUXILIAR	COMPLETA	2	
AUXILIAR PORTERIA			AUXILIAR	COMPLETA	3	
CHOFER			AUXILIAR	COMPLETA	1	
ECONOMO			ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
ENCARGADO DE ADQUISICIONES			ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
ENCARGADO DE BODEGA			ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
ENCARGADO DE INVENTARIO			ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
ENCARGADO DE PERSONAL			ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
ENCARGADO DE PRESUPUESTO			PROFESIONAL	COMPLETA	1	
ESTAFETA			AUXILIAR	COMPLETA	1	
JEFE ADMINISTRATIVO			PROFESIONAL	COMPLETA	1	
MANIPULADOR DE ALIMENTOS			ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
			AUXILIAR	COMPLETA	7	
SECRETARIA			ADMINISTRATIVO	COMPLETA	2	
			TECNICO	COMPLETA	1	
SECRETARIA ADMINISTRATIVA			ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
SECRETARIA DIRECCION			TECNICO	COMPLETA	1	
ENCARGADO DE ESTADISTICAS			ADMINISTRATIVO	COMPLETA	2	
ENCARGADO UNIDAD DE ACOGIDA		ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1		
TECNICA		APOYO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	2	
		APOYO PSICOSOCIAL	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
		ASISTENTE SOCIAL	PROFESIONAL	COMPLETA	1	
		AUXILIAR PARAMEDICO	AUXILIAR	COMPLETA	3	
		COORDINADOR	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1	
		COORDINADOR DIURNO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	6	
		COORDINADOR NOCTURNO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	5	
		DIRECTOR DE CENTRO	PROFESIONAL	COMPLETA	1	
		ETD ROTATIVO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	46	
			AUXILIAR	COMPLETA	6	
			TECNICO	COMPLETA	1	
	INSPECTOR TRASLADO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	4		
JEFE TECNICO	PROFESIONAL	COMPLETA	1			
MONITOR DE TALLER	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1			
PSICOLOGO	PROFESIONAL	COMPLETA	1			
DUPLA-ASISTENTE SOCIAL	PROFESIONAL	COMPLETA	5			
DUPLA-PSICOLOGO	PROFESIONAL	COMPLETA	5			
Total CTD PUDAHUEL				125		

PROYECTOS NACIONALES	(en blanco)	ABOGADO	PROFESIONAL	COMPLETA S/D	43
		ADMINISTRADOR INTRANET	TECNICO	COMPLETA	1
		ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	9
		ANALISTA	PROFESIONAL	COMPLETA	6
		APOYO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	11
			AUXILIAR	COMPLETA	3
			PROFESIONAL	COMPLETA	1
			TECNICO	COMPLETA	3
		ARQUITECTO	PROFESIONAL	COMPLETA	2
		ASISTENTE	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	2
			TECNICO	COMPLETA	1
		ASISTENTE SOCIAL	PROFESIONAL	COMPLETA	11
		AUDITOR INTERNO	PROFESIONAL	COMPLETA	3
		AUXILIAR	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	2
			AUXILIAR	COMPLETA	3
		AUXILIAR DE ASEO	AUXILIAR	COMPLETA	2
		AUXILIAR DE MANTECION	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	2
			AUXILIAR	COMPLETA	1
		CHOFER	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	2
		AUXILIAR	AUXILIAR	COMPLETA	4
			TECNICO	COMPLETA	1
		COMISION DE SERVICIO	TECNICO	COMPLETA	1
		COORDINADOR	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	2
			PROFESIONAL	COMPLETA	45
		COORDINADORA AREA CONTABLE	PROFESIONAL	COMPLETA	1
		EDUCADOR DE PARVULOS	PROFESIONAL	COMPLETA	3
		ENCARGADA DE CONVENIOS	PROFESIONAL	COMPLETA	1
		ENCARGADO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	2
			PROFESIONAL	COMPLETA	3
		ENCARGADO AREA DESARROLLO SIST	TECNICO	COMPLETA	1
		ENCARGADO DE ADQUISICIONES	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	5
			AUXILIAR	COMPLETA	1
		ENCARGADO DE BODEGA	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	3
		ENCARGADO DE CONTABILIDAD	TECNICO	COMPLETA	1
			ADMINISTRATIVO	COMPLETA	2
		ENCARGADO DE CUENTAS CORRIENTES	PROFESIONAL	COMPLETA	1
		ENCARGADO DE INVENTARIO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
		ENCARGADO DE MANTENCION	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
			PROFESIONAL	COMPLETA	1
		ENCARGADO DE PERSONAL	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	4
			PROFESIONAL	COMPLETA	4
		ENCARGADO DE PRESUPUESTO	TECNICO	COMPLETA	1
		ENCARGADO OIRS	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	4
			PROFESIONAL	COMPLETA	4
		ENCARGADO PAGINA WEB	PROFESIONAL	COMPLETA	1
		ENCARGADO REDES Y COMUNICACIONES	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
		ESTAFETA	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1
AUXILIAR	COMPLETA		1		
EVALUADOR DE PROYECTOS	PROFESIONAL	COMPLETA	2		
JEFE	PROFESIONAL	COMPLETA	7		
JEFE ADMINISTRATIVO	PROFESIONAL	COMPLETA	8		
LINEA DE DESARROLLO PROGRAMATICO	PROFESIONAL	COMPLETA	1		
MANIPULADOR DE ALIMENTOS	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	2		
	AUXILIAR	COMPLETA	1		
NUTRICIONISTA	PROFESIONAL	COMPLETA	5		
PROFESIONAL	PROFESIONAL	COMPLETA	64		
	S/D		1		
PROFESIONAL APOYO	PROFESIONAL	COMPLETA	2		
PROFESIONAL CEDOC	PROFESIONAL	COMPLETA	1		
PROFESIONAL OIRS	PROFESIONAL	COMPLETA	1		
PSICOLOGO	PROFESIONAL	COMPLETA	19		
	MEDIA		1		
RECEPCIONISTA	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1		
REGIONALISTA (I, II Y V)	PROFESIONAL	COMPLETA	1		
REGIONALISTA (VI, IX, X)	PROFESIONAL	COMPLETA	1		
REL PUBLICA Y EVENTOS	PROFESIONAL	COMPLETA	2		
SECRETARIA	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	45		
	TECNICO	COMPLETA	3		
SECRETARIA ADMINISTRATIVA	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1		
SECRETARIA DIRECCION	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1		
SECTORIALISTA	PROFESIONAL	COMPLETA	6		
	TECNICO	COMPLETA	3		
SECTORIALISTA TRANSFERENCIAL	PROFESIONAL	COMPLETA	1		
SOPORTE HARDWARE Y SOFTWARE	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	2		
SOPORTE USUARIOS SIST. INF.	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	3		
SUPERVISOR FINANCIERO	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1		
	PROFESIONAL	COMPLETA	24		
TECNICO	COMPLETA	1			
SUPERVISOR TECNICO	PROFESIONAL	COMPLETA	64		
TELEFONISTA LINEA 800 PROG. IN	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	1		
TELEFONISTA/SECRETARIA	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	2		
ENCARGADO COMUNICACIONES	PROFESIONAL	COMPLETA	1		
ENCARGADO OFICINA DE PARTES	ADMINISTRATIVO	COMPLETA	3		
TECNICO ADMINISTRATIVO	TECNICO	COMPLETA	1		
Total PROYECTOS NACIONALES				493	
Total general				2405	

Anexo 7. Estándar de Recursos Humanos Componente 1

ESTANDAR EQUIPO TÉCNICO COMPONENTE 1 CTDL		
CARGOS CENTRO	ESTÁNDAR	DESCRIPCIÓN BREVE DEL CARGO
Director /a	1	Preferentemente Profesional de las ciencias sociales con experiencia en el trabajo con infancia, en dirección y administración de recursos humanos y materiales, con habilidades para la resolución de conflictos e intervenciones en situaciones de crisis, con capacidad de liderazgo y trabajo en equipo.
Psicólogo /a	No se especifica	Con experiencia en acciones de evaluación e intervenciones acotadas a familias. Cada profesional deberá contar con experiencia en el tema primera infancia, trabajo con familia y comunidad. Experiencia en trabajo en red, conocimientos de operativa judicial.
Asistente social	No se especifica	Con formación curricular específica en el área de familia y primera infancia. Con conocimientos socio jurídicos. Disposición al trabajo en equipo y experiencia en el área.
Educador /a de Párvulos	No se especifica	Formación específica en el área de primera infancia, con disposición en trabajo en equipo y capacidad para efectuar evaluaciones integrales del proceso de desarrollo.
Nutricionista	No se especifica	No se especifican
Educador /as de trato directo	1*8 a 10 niños	Preferentemente auxiliar de párvulos o educador/ a con experiencia de trabajo con pre escolares, habilidades para desarrollar actividades educativas y de vinculación afectiva con lactantes y pre escolares. Capacidad de trabajo en equipo y habilidad para la resolución de conflictos en situaciones de crisis. Adecuada relación con la autoridad, estabilidad emocional, satisfactorio control de impulsos. Poseer 4 medio con especialidad den temas de infancia
Manipulador /a de alimentos	No se especifica	Estudios básicos completos con requisito mínimo y conocimientos de manipulación de alimentos. Experiencia y motivación para trabajar con lactantes y pre escolares
Auxiliar / estafeta	No se especifica	Estudios básicos completos. Experiencia en limpieza, aseo, reparaciones y estafeta. Motivación para desempeñar su actividad, capacidad de contacto interpersonal adecuado, capacidad para acatar normas o reglas.

ANEXO 8. ESTÁNDAR DE RECURSOS HUMANOS COMPONENTE 2

Cuadro N°

CARGOS CENTRO AADD	ESTÁNDAR	OBSERVACIONES
ASISTENTE SOCIAL	1*15(niños)	Para el trabajo de intervención, el que incluye el diagnóstico
AUXILIAR DE ASEO	1	Depende del tamaño de la infraestructura
AUXILIAR DE COCINA	1	
AUXILIAR LAVANDERÍA - ROPERÍA	1*25 (niños)	
AUXILIAR MANTENCIÓN	1	Depende del tamaño de la infraestructura
CHOFER	1	Depende de la cantidad de furgones del centro
COORDINADOR ETD DIURNO	1 por turno	
COORDINADOR ETD NOCTURNO	1 por turno	
DIRECTOR /A DE CENTRO	1	
ECÓNOMO /A	1	
ENCARGADO DE ADQUISICIONES	1	
ENCARGADO DE BODEGA	1	
ENCARGADO DE PRESUPUESTO /CONTABILIDAD	1	
ENCARGADO /A DE REGISTROS DE INFORMACIÓN	1*40 (niños)	
ENCARGADO DE INVENTARIO	1	
ENCARGADO DE PERSONAL	1	
ESTAFETA	1	
ETD DIURNO	1*6 (niños) por turno	
ETD NOCTURNO	1*6 (niños) por turno	
ETD APOYO (VOLANTE /TRASLADOS) DIURNO	1*12 (niños/as) por turno	
ETD APOYO (VOLANTE/ TRASLADOS) NOCTURNO	1	
JEFE ADMINISTRATIVO	1	
JEFE TECNICO	1	
MANIPULADOR DE ALIMENTOS	1*50 (raciones)	
NUTRICIONISTA	media jornada	
PARAMÉDICO /AUXILIAR DE ENFERMERÍA	1 por turno	
PORTERO	1 por turno	
PSICÓLOGO	1*15 (niños)	Para el trabajo de intervención, el que incluye el diagnóstico
PSIQUIATRA	1	Honorarios, mínimo 11 horas semanales
SECRETARIA	3	1 para cada jefatura

ANEXO 8. ESTÁNDAR DE RECURSOS HUMANOS COMPONENTE 2

Cuadro N°

CARGOS CENTRO AADD	ESTÁNDAR	OBSERVACIONES
ASISTENTE SOCIAL	1*15(niños)	Para el trabajo de intervención, el que incluye el diagnóstico
AUXILIAR DE ASEO	1	Depende del tamaño de la infraestructura
AUXILIAR DE COCINA	1	
AUXILIAR LAVANDERÍA - ROPERÍA	1*25 (niños)	
AUXILIAR MANTENCIÓN	1	Depende del tamaño de la infraestructura
CHOFER	1	Depende de la cantidad de furgones del centro
COORDINADOR ETD DIURNO	1 por turno	
COORDINADOR ETD NOCTURNO	1 por turno	
DIRECTOR /A DE CENTRO	1	
ECÓNOMO /A	1	
ENCARGADO DE ADQUISICIONES	1	
ENCARGADO DE BODEGA	1	
ENCARGADO DE PRESUPUESTO /CONTABILIDAD	1	
ENCARGADO /A DE REGISTROS DE INFORMACIÓN	1*40 (niños)	
ENCARGADO DE INVENTARIO	1	
ENCARGADO DE PERSONAL	1	
ESTAFETA	1	
ETD DIURNO	1*6 (niños) por turno	
ETD NOCTURNO	1*6 (niños) por turno	
ETD APOYO (VOLANTE /TRASLADOS) DIURNO	1*12 (niños/as) por turno	
ETD APOYO (VOLANTE/ TRASLADOS) NOCTURNO	1	
JEFE ADMINISTRATIVO	1	
JEFE TECNICO	1	
MANIPULADOR DE ALIMENTOS	1*50 (raciones)	
NUTRICIONISTA	media jornada	
PARAMÉDICO /AUXILIAR DE ENFERMERÍA	1 por turno	
PORTERO	1 por turno	
PSICÓLOGO	1*15 (niños)	Para el trabajo de intervención, el que incluye el diagnóstico
PSIQUIATRA	1	Honorarios, mínimo 11 horas semanales
SECRETARIA	3	1 para cada jefatura

Anexo 9. Estándares de Recursos Humanos componente 3

AREA	CARGO	ESTÁNDAR
TECNICA	ASISTENTE SOCIAL	1 * 20 adolescentes
	COORDINADOR/ A DIURNO /A	1* turno
	COORDINADOR /A NOCTURNO /A	1* turno
	DIRECTOR /A DE CENTRO	1
	EDUCADOR /A DE TRATO DIRECTO DIURNO /A	1 * 10 adolescente * turno
	EDUCADOR /A DE TRATO DIRECTO NOCTURNO /A	1* 12 adolescente * turno
	ENCARGADO /A DE ENFERMERIA	1* turno ^[1]
	ENCARGADO /A DE ESTADISTICA	1
	JEFE /A TÉCNICO /A	1
	MONITOR /A O PRFESOR DE TALLER	1* 20 adolescentes
	PSICÓLOGO /A	1 * 20 adolescentes