

EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PILOTO DE REINSERCIÓN ECONÓMICA Y EMPRENDIMIENTO



Para mujeres en conflicto
con la ley en Chile

Autores

MAURICIO SÁNCHEZ CEA
DIEGO PIÑOL
RODRIGO SALAS
ADOLFO GONZÁLEZ
ALEJANDRA MOHOR
PAOLA TAPIA

Editores

LINA MARMOLEJO
NORMA PEÑA

EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PILOTO DE REINSERCIÓN ECONÓMICA Y EMPRENDIMIENTO

Para mujeres en conflicto con la ley en Chile

Centro de Estudios en Seguridad Ciudadana (CESC)

Universidad de Chile

Banco Interamericano de Desarrollo (BID)



**Catalogación en la fuente proporcionada por la
Biblioteca Felipe Herrera del
Banco Interamericano de Desarrollo**

Evaluación integral del piloto de reinserción económica y emprendimiento para mujeres en conflicto con la ley en Chile / Mauricio Sánchez Cea, Diego Piñol, Adolfo González, Rodrigo Salas, Alejandra Mohor, Paola Tapia; editores, Norma Peña, Lina Marmolejo.

p. cm. — (Monografía del BID ; 1120)

Incluye referencias bibliográficas.

1. Female offenders-Rehabilitation-Chile. 2. Businesswomen-Chile. 3. Gender mainstreaming-Chile. 4. Economic development projects-Evaluation-Chile. I. Sánchez Cea, Mauricio.

II. Piñol, Diego. III. González, Adolfo. IV. Salas, Rodrigo. V. Mohor, Alejandra. VI. Tapia, Paola.

VII. Peña, Norma, editora. VIII. Marmolejo, Lina, editora. IX. Banco Interamericano de Desarrollo.

División de Innovación para Servir al Ciudadano. X. Serie.

IDB-MG-1120

Clasificaciones JEL: J16, K14, K42, N46

Palabras clave: Chile, sistema penitenciario, mujeres privadas de libertad, rehabilitación, reinserción, microcrédito, empleabilidad, emprendimiento, capital semilla

Copyright © 2023 Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons CC BY 3.0 IGO (<https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo/legalcode>). Se deberán cumplir los términos y condiciones señalados en el enlace URL y otorgar el respectivo reconocimiento al BID.

En alcance a la sección 8 de la licencia indicada, cualquier mediación relacionada con disputas que surjan bajo esta licencia será llevada a cabo de conformidad con el Reglamento de Mediación de la OMPI. Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil (CNUDMI). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID no están autorizados por esta licencia y requieren un acuerdo de licencia adicional.

Nótese que el enlace URL incluye términos y condiciones que forman parte integral de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta obra son exclusivamente de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del BID, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.



Banco Interamericano de Desarrollo
1300 New York Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20577
www.iadb.org

El Sector de Instituciones para el Desarrollo fue responsable de la producción de la publicación.

COLABORADORES EXTERNOS:

Coordinación de la producción editorial: Sarah Schineller (A&S Information Partners, LLC)

Revisión editorial: Claudia M. Pasquetti

Diagramación: Cleiman

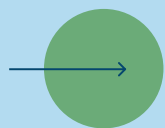
Investigador principal
MAURICIO SÁNCHEZ CEA

Investigadores
DIEGO PIÑOL
ADOLFO GONZÁLEZ
RODRIGO SALAS
ALEJANDRA MOHOR
PAOLA TAPIA

Asistentes de investigación
TÁBATA CATALÁN
PAULINA VARGAS

Contraparte técnica BID
MARÍA JOSÉ JARQUÍN
LINA MARMOLEJO
RODRIGO PANTOJA
NORMA PEÑA
RODRIGO SERRANO

Colaboraron las siguientes instituciones
BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
CORPORACIÓN ABRIENDO PUERTAS
MINISTERIO DE JUSTICIA Y DERECHOS HUMANOS DE CHILE
GENDARMERÍA DE CHILE
REGISTRO CIVIL E IDENTIFICACIÓN DE CHILE
BANCO ESTADO (CHILE)



Los autores quisieran agradecer ante todo a las mujeres que participaron en el programa, que con gentileza nos brindaron su tiempo y compartieron su experiencia con esta iniciativa. Asimismo, expresan su reconocimiento al Ministerio de Justicia de Chile, a Gendarmería de Chile, a la Corporación Abriendo Puertas y a Banco Estado, por su apertura y colaboración con la evaluación realizada. Por otra parte, se agradecen los valiosos comentarios de los revisores de pares anónimos, así como al equipo del BID, integrado por María José Jarquín, Rodrigo Serrano Berthet, Rodrigo Pantoja, Norma Peña y Lina Marmolejo, por todas sus orientaciones, sus comentarios críticos y su apoyo durante todo el proceso que ha conducido a esta publicación. Finalmente, el equipo de investigadores quisiera agradecer a la Universidad de Chile, a la Facultad de Gobierno y al personal del Centro de Estudios en Seguridad Ciudadana.

Resumen

Los sistemas penitenciarios y los programas de rehabilitación y reinserción, tanto en América Latina y el Caribe (ALC) en general como en Chile en particular, han sido abordados con un enfoque predominantemente masculino, ya que los varones conforman la mayor parte de la población penitenciaria. Debido a ello, es limitada la información sobre cómo diseñar programas de reinserción social que permitan atender las necesidades específicas de las mujeres, sus trayectorias delictuales, su riesgo de reincidencia y las desigualdades estructurales de género que enfrentan. Este documento contribuye a llenar ese vacío de conocimiento con la evaluación de impactos, procesos y resultados de un programa novedoso de reinserción económica y social de mujeres privadas de libertad implementado en Chile. Centrado en el fortalecimiento de capacidades para el emprendimiento y la empleabilidad, el programa proporcionó formación, acceso a capital semilla y microcréditos, junto con una intervención psicosocial integral. A partir de métodos cuasiexperimentales, se encontraron efectos significativos, con una reducción de la reincidencia delictiva (medida a partir de nuevas condenas) de alrededor del 50% entre uno y dos años después de haber participado en el programa. Entre los resultados alcanzados, el 48% de las usuarias que optaron por la línea de empleabilidad concretó la colocación laboral, mientras que el 92% de las que se interesaron por la línea de emprendimiento logró llevar su objetivo a la práctica.

Contenido

RESUMEN EJECUTIVO 8

PRESENTACIÓN 14

1. MARCO METODOLÓGICO 16

- 1.1. Evaluación del proceso
 - 1.2. Evaluación de resultados
 - 1.3. Evaluación de impacto
-

2. DISEÑO DEL PROGRAMA 26

- 2.1. Desarrollo del proyecto piloto
 - 2.2. Elementos del diseño del proyecto
 - 2.3. Componentes de intervención del programa
 - 2.4. Etapas intrapenitenciaria y postpenitenciaria
-

3. EVALUACIÓN DE PROCESOS 51

- 3.1. Ámbito de la organización
 - 3.2. Ámbito contextual
 - 3.3. Ámbito de los implementadores
 - 3.4. Ámbito del programa
 - 3.5. Lecciones aprendidas a partir de la evaluación de procesos
-

4. EVALUACIÓN DE RESULTADOS

69

-
- 4.1. Análisis general de resultados
 - 4.2. Adherencia a la intervención
 - 4.3. Integridad de la intervención
 - 4.4. Ámbitos de avances y dificultades de las usuarias
 - 4.5. Análisis por componentes de intervención

5. EVALUACIÓN DE IMPACTO

109

-
- 5.1. Descripción de las variables para ambos grupos
 - 5.2. Comparación de medias entre grupos
(variables de resultados)
 - 5.3. Estimaciones de los efectos de las variables de tratamiento

6. RECOMENDACIONES A PARTIR DE LOS HALLAZGOS

134

-
- 6.1. Nivel organizacional
 - 6.2. Equipos responsables de la implementación
 - 6.3. El programa
 - 6.4. Recomendaciones de políticas públicas

BIBLIOGRAFÍA Y MATERIAL DE CONSULTA

149

RESUMEN EJECUTIVO

En 2019 había en Chile 3.892 mujeres privadas de libertad, cifra equivalente al 9% del total de las personas en reclusión (Gendarmería de Chile, 2020). Esta proporción resulta relativamente alta si se la compara con otros países latinoamericanos, donde no supera el 5% (ICPR, 2020).

Si bien las mujeres privadas de libertad en Chile tienen acceso a la totalidad de la oferta programática entregada o coordinada por la Administración Penitenciaria, el diseño y la implementación de dicha oferta carece de un enfoque real de género.

La baja representación de las mujeres en la población penal y el enfoque predominantemente masculino con que se ha abordado el sistema penitenciario en Chile, y en general en América Latina, desde la infraestructura hasta los programas de rehabilitación y reinserción, han contribuido a que los derechos, necesidades de atención, y desafíos de rehabilitación y reinserción de las mujeres sean a menudo invisibilizados y estén insatisfechos (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2017). Si bien las mujeres privadas de libertad en Chile tienen acceso a la totalidad de la oferta programática entregada o coordinada por la Administración Penitenciaria, el diseño y la implementación de dicha oferta carece de un enfoque real de género (Eurosocial, 2014; CAPP, 2015) que permita atender las necesidades específicas de las mujeres (Case et al., 2005), con énfasis en potenciar sus fortalezas, habilidades y competencias (Blanchette y Taylor, 2009; Bates, 2005; Scruggs, 2005) y en desafiar los roles sociales tradicionales y superar las desigualdades estructurales (Covington y Bloom, 2007; Trotter, McIvor y Sheehan, 2012).

Además de la necesidad de contar con intervenciones sensibles u orientadas en términos de género, la evidencia internacional ha identificado otros elementos claves para el diseño y la implementación de los programas de reinserción social de mujeres en conflicto con el sistema penal (Sheehan y Flynn, 2013; Latessa, 2011; Serin, 2005; CSC, 2009). En efecto, los programas deben tener un abordaje holístico para que las diversas y complejas necesidades de este grupo puedan encauzarse (Gelsthorpe, 2013; McIvor, 2013); la actividad laboral, la capacitación y la preparación para el trabajo resultan elementos esenciales en el proceso de reinserción (Ministry of Justice UK, 2011; Seiter y Kadela, 2003); la salud mental y física de las mujeres son componentes fundamentales en el proceso de reinserción social (Ogloff y Tye, 2013); fortalecer las habilidades parentales de las mujeres es crucial para asegurar el cuidado de sus hijos, lo cual reduce el riesgo de reincidencia (Grella y Rodríguez, 2011; Sheehan y Flynn, 2013); finalmente, las intervenciones deben ponerse en marcha en un *continuum* que abarque desde el inicio de la sentencia y el ingreso en prisión y siga adelante durante su regreso a la sociedad.

En América Latina es sumamente limitada la implementación de programas de rehabilitación y reinserción para mujeres privadas de libertad basados en la evidencia, así como el monitoreo y la evaluación científica relacionada con su eficacia. Desde 2008, el Gobierno de Chile ha priorizado el diseño y la ejecución de políticas penitenciarias con enfoque de género, y se han puesto en marcha algunas iniciativas de reinserción laboral y social.¹ A ellas se suma el Piloto de Reinserción Económica y Emprendimiento para Mujeres en Conflicto con la Ley en Chile, llevado adelante con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en el marco de la cooperación técnica no reembolsable “Fortalecimiento de Capacidades y Empoderamiento Económico a Mujeres Privadas de Libertad para la Reinserción e Inclusión Social” (CH-T1164). Este piloto fue diseñado con base en los elementos clave que resalta la evidencia científica internacional y con el objetivo de contribuir a reducir la reincidencia delictiva de mujeres en contexto de encierro, al tiempo que se promueve la integración social a través del empleo y el emprendimiento.

Para llevar a cabo la evaluación integral del piloto mencionado anteriormente, el Banco contrató al Centro de Estudios en Seguridad Ciudadana (CESC) del Instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile. Esta rigurosa evaluación y sus hallazgos constituyen una oportunidad para expandir el cuerpo de conocimiento sobre la naturaleza y los efectos de intervenciones de rehabilitación y reinserción para mujeres infractoras. Los aprendizajes derivados de este trabajo de investigación representan un valioso estímulo para el desarrollo y/o la réplica de este tipo de programas tanto a nivel nacional como de América Latina y el Caribe.

El piloto se enfocó en un grupo de 113 mujeres adultas con sentencia por delitos comunes y privadas de libertad en el Centro Penitenciario Femenino de San Joaquín (CPF), ubicado en Santiago de Chile. Su implementación se llevó a cabo entre 2017 y 2019, y contó con la participación de diversos actores, entre ellos: el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Gendarmería de Chile, la Corporación Abriendo Puertas (CAP), el Banco Estado y el BID. La intervención sociolaboral se implementó en dos fases: una intrapenitenciaria y otra de seguimiento luego de que sus participantes egresaran del penal, e incluyó siete componentes: **i)** motivación al cambio y adherencia; **ii)** intervención en salud mental; **iii)** formación para el empleo y/o el emprendimiento;

¹ Por ejemplo: el “Programa Piloto de Competencia Social para Mujeres”, el “Programa de residencias transitorias para niño(a)s con sus madres privadas de libertad”; “Emprender en Libertad, Reinserción Social”; “Volver a Confiar: caminos para la integración post carcelaria”; “Programa de Reinserción Social”.

iv) intervención correccional; v) creación de redes de apoyo familiar y social; vi) inserción laboral, considerando emprendimiento o empleabilidad, y vii) acompañamiento, *coaching* y gestión de casos.

Este informe describe los métodos y hallazgos de la evaluación integral, la cual incluye tres fases principales: una evaluación del proceso, una evaluación de resultados y una evaluación de impacto. Los resultados aquí presentados se basan en el análisis de datos cualitativos y cuantitativos recopilados antes, durante y después del piloto. La primera evaluación se sustentó en los postulados de la Ciencia de la Implementación. Los resultados del programa se valoraron en función de la adherencia e integridad de la intervención, y mediante indicadores específicos para sus diferentes componentes. Finalmente, la evaluación de impacto se estimó a través de un estudio cuasiexperimental, en el que se comparó la reincidencia (medida a través de nuevas condenas) estimada en dos muestras pareadas a partir de procedimientos estadísticos (*propensity score matching* [PSM]).

Principales hallazgos de la evaluación integral

La evaluación de procesos permitió extraer las siguientes enseñanzas: i) un pilotaje en reinserción social requiere sustento político-institucional; ii) la coordinación del programa debe expresarse de manera coherente desde el nivel central hasta las unidades operativas; iii) se debe asumir que las redes familiares y sociales de las participantes pueden ser tanto un factor facilitador como un potente elemento obstaculizador; iv) la estructura y el funcionamiento del equipo ejecutor requieren un diseño claro y exhaustivo; v) el diseño de toda intervención debe incluir un esquema metodológico consistente, directrices y herramientas operativas pormenorizadas, y un sistema de evaluación definido con anterioridad a la ejecución; vi) el sistema de evaluación debe considerar mecanismos de registro y monitoreo de las intervenciones grupales (talleres), así como instancias de medición posteriores a la ejecución de la intervención a objeto de verificar la sostenibilidad de sus efectos.

De la evaluación de resultados se destacan los hallazgos que se describen a continuación. Por empezar, el proyecto reportó un nivel de adherencia relativamente alto (76%), lo cual da cuenta de una oferta programática que genera interés en mujeres que cumplen su condena. En tanto, la integridad de la intervención se vio afectada, debido a que no se pudo asegurar que todas las usuarias desarrollaran el ciclo completo de intervención, ya que solo el 57% completó las dos fases: intra y postpenitenciaria.

Si bien los resultados alcanzados en los distintos componentes de la intervención no siempre dieron cuenta de las metas originalmente proyectadas, cabe destacar los logros en componentes clave como la intervención motivacional (motor para cualquier acción de reinserción social) y la inserción laboral con iniciativas de emprendimiento (modalidad particularmente atractiva y efectiva en la población femenina). A continuación, se sintetizan algunos de los principales resultados obtenidos:

- Al cierre del programa, el 65% de las usuarias había mejorado su estadio (nivel) motivacional, al mismo tiempo que casi la totalidad de las mujeres participantes (89%) había superado el estadio pre contemplativo.²
- En el componente de inserción laboral se observó una diferencia importante entre las líneas de empleabilidad y emprendimiento. En el primer caso, solo el 48% de las usuarias interesadas concretó la colocación laboral, mientras que, en el caso del emprendimiento, un 92% logró llevarlo a la práctica (aunque con bajo cumplimiento de las obligaciones crediticias de quienes accedieron a microcréditos).
- En cuanto a la intervención correccional, las fuentes disponibles no permitieron estimar resultados en términos de reducción del riesgo de reincidencia o la generación de procesos funcionales a la reinserción social. Pese a ello, es posible señalar que los “talleres correccionales” tuvieron adecuados niveles de participación (un 72% en promedio); el 97% de las usuarias participó de una o más sesiones, y poco más de la mitad registró niveles de asistencia iguales o superiores al 80%.
- El 77% de las usuarias fue evaluado con una condición de salud mental “ajustada” al cierre del proyecto, con un rendimiento levemente inferior a la meta definida para el indicador. Si bien la falta de homologación de las mediciones realizadas impidió estimar la evolución de la salud mental de las participantes durante la intervención, ellas valoraron positivamente la atención psicológica recibida.
- Al cierre del proyecto, solo el 43% de las usuarias reportó un alto nivel de apoyo familiar, cifra muy inferior a la meta definida en el diseño, y no fue posible estimar si hubo una evolución positiva desde la situación original. Estos resultados se explican en

² Cabe destacar que la metodología de evaluación utilizada no permite atribuir tales logros exclusivamente a las acciones del programa.

gran parte por la falta de sistematicidad y las limitaciones de la implementación de este componente durante la intervención.

Finalmente, la evaluación de impacto del piloto implicó comparar la reincidencia (medida a través de nuevas condenas) estimada en dos muestras pareadas a partir de un procedimiento de PSM. Para ello, se consideró un grupo de tratamiento compuesto por 84 mujeres que recibieron la intervención y un grupo de control formado por 246 mujeres infractoras de ley que no fueron objeto de la intervención. Así, a partir de este diseño contrafactual, fue posible concluir que, en términos generales, el programa lograría disminuir en alrededor de un 50% la reincidencia de sus participantes luego de 12 y de 24 meses de seguimiento posteriores al egreso, sin que se reporten efectos significativos sobre la cantidad o la severidad de las reincidencias registradas al interior de las muestras contrastadas, así como tampoco sobre el tiempo que sus integrantes demoraron en recibir esas nuevas condenas.

En términos más específicos, la cantidad de meses de intervención intra y postpenitenciaria, y la participación en los talleres correccionales, así como (en menor medida) en los talleres de empleabilidad y de salud mental, fueron las variables de tratamiento que reportaron mayor significancia estadística sobre la reducción de la reincidencia delictiva. Por otra parte, la asistencia a sesiones de psicoterapia y talleres de emprendimiento, y el acceso a capital semilla y/o microcréditos no presentaron efectos sobre los indicadores de reincidencia observados.

Una de las limitaciones de este estudio ha sido la imposibilidad de acceder a información pertinente y suficiente para estimar los efectos del programa sobre otras variables críticas distintas de la reincidencia delictiva.

Una de las limitaciones de este estudio ha sido la imposibilidad de acceder a información pertinente y suficiente para estimar los efectos del programa sobre otras variables críticas distintas de la reincidencia delictiva, como los indicadores asociados al proceso de integración laboral promovido por el programa (por ejemplo, conservación de las actividades laborales, generación de recursos económicos, pago de préstamos o subsidios, etc.). Al respecto, sería esperable que, en estudios posteriores, la especificidad del análisis de este tipo de efectos pudiese complementar y enriquecer la comprensión de aquellos derivados del componente de impulso al emprendimiento entre las participantes.

Las conclusiones emanadas de la evaluación realizada apuntan a mejoras en las tres dimensiones centrales de la intervención: la correspondiente al ámbito organizacional, la atinente a los implementadores y la referida al programa propiamente dicho. A nivel organizacional, es preciso asegurar un mayor compromiso y una mayor participación directa de la Administración Penitenciaria, así como contar con procedimientos de evaluación de la población penal y de registro de información que sirvan para los procesos de selección de las participantes, como el monitoreo

de los procesos de intervención. En cuanto a los implementadores, se requiere fortalecer la capacitación y la asesoría técnica durante la intervención, de modo de fortalecer el estándar técnico de los profesionales y contribuir a una mayor motivación y compromiso con el programa. Por último, en relación con el programa, se debe diseñar de modo claro y estructurado la intervención con enfoque de género, mejorar el acceso a prestaciones de salud mental, fortalecer los componentes sociolaborales y reforzar los procedimientos de la etapa posterior al egreso carcelario.

PRESENTACIÓN

El estudio Evaluación Integral del Piloto de Reinserción Económica y Emprendimiento para Mujeres en Conflicto con la Ley en Chile tiene como objetivo describir los procesos, los resultados y el impacto del proyecto Reinserción Económica y Emprendimiento para Mujeres en Conflicto con la Ley en Chile sobre la población beneficiaria del proyecto piloto, con énfasis en sus resultados esperados y en sus componentes.³

Este documento se desarrolla en seis capítulos:

- 1 Marco metodológico.** Se trata de un breve apartado en el que se define el enfoque asumido en la investigación y se efectúa una descripción de cada uno de los tipos o niveles de evaluación en ella incluidos: procesos, resultados e impacto.
- 2 Descripción del diseño del proyecto.** Este apartado detalla los principales elementos que caracterizaron el diseño y el proceso de ejecución del programa piloto Reinserción Económica y Emprendimiento para Mujeres en Conflicto con la Ley, en relación con:
i) el marco de desarrollo del proyecto; **ii)** elementos esenciales del diseño; **iii)** componentes de intervención considerados; **iv)** etapas del proyecto, y **v)** organización del equipo coordinador y ejecutor.
- 3 Evaluación de procesos.** En esta sección se presentan los principales hallazgos relacionados con la puesta en marcha del piloto, separados en cuatro áreas de análisis, que han sido delimitados según los preceptos de la Ciencia de la Implementación: **i)** ámbito de la organización; **ii)** contexto de ejecución; **iii)** ámbito de los implementadores, y **iv)** ámbito del programa.
- 4 Evaluación de resultados.** Aquí se expone un análisis de la consecución de diversos objetivos de intervención, a nivel general (adherencia e integridad) y específico (en cada uno de los componentes del programa).

³ El estudio fue encomendado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) al Centro de Estudios en Seguridad Ciudadana (CESC) del Instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile en el marco del proyecto de cooperación técnica no reembolsable “Fortalecimiento de Capacidades y Empoderamiento Económico a Mujeres Privadas de Libertad para la Reinserción e Inclusión Social”.

- 5 Evaluación de impacto.** En este apartado se ofrece una descripción general del procedimiento de conformación del grupo de control mediante PSM, incluyendo algunos procedimientos estadísticos destinados a verificar la equivalencia de los grupos conformados, y las estimaciones de efecto de las variables de tratamiento consideradas en el marco del programa.
- 6 Recomendaciones de mejora a partir de la integración de hallazgos.** En esta última sección, se da a conocer una serie de recomendaciones para considerar a la hora de replicar el programa piloto en otros contextos. Las recomendaciones han sido organizadas en torno a tres ámbitos clave propuestos por la Ciencia de la Implementación: **i)** factores organizacionales, **ii)** factores vinculados a los responsables de la implementación y **iii)** factores asociados directamente al programa.

1.

MARCO METODOLÓGICO

-
- 1.1. Evaluación del proceso
 - 1.2. Evaluación de resultados
 - 1.3. Evaluación de impacto

Marco metodológico

La metodología empleada para este estudio es de tipo evaluativa y tiene una orientación multimétodo con un enfoque mixto, ya que recurre a técnicas de recolección y análisis de información tanto cuantitativas como cualitativas.

La evaluación asume un carácter integral, pues analiza los procesos, actividades, productos y actores involucrados en el diseño y la implementación del programa piloto.

La evaluación asume un carácter integral, pues analiza los procesos, actividades, productos y actores involucrados en el diseño y la implementación del programa piloto, buscando identificar los factores que facilitaron u obstaculizaron su ejecución (evaluación de procesos), así como también la calidad y pertinencia de sus logros y efectos (evaluación de resultados e impacto). Junto con ello, una evaluación integral requiere utilizar un esquema amplio, multidimensional y multifacético, orientado a responder no solo en qué medida se han logrado los resultados, sino también cómo y por qué (Sandoval, 2002).

Las exigencias técnicas y metodológicas para este tipo de evaluación suponen disponer de información en los distintos niveles de decisión o acción del programa, de modo de generar una visión integral de todos los procesos y actores involucrados en la iniciativa. De igual modo, en la evaluación deben todos los ámbitos de implementación, a fin de resguardar la confiabilidad y validez de la información recogida, y de los resultados que de allí se deriven.

La amplitud de esta labor implicó un importante desafío no solo en términos de coordinación y gestión operativa del proceso evaluativo, producto de la intención de recoger la mayor cantidad posible de perspectivas respecto del objeto en evaluación, sino también en cuanto a la adecuada integración y valoración de las múltiples fuentes de información consultadas.

El objetivo general del estudio abarca dimensiones diversas del proceso evaluativo; a su vez, los objetivos específicos se organizan en relación con los tipos de evaluación que se vayan a implementar, a saber:

- A** Evaluación del proceso de implementación del proyecto desde la perspectiva de los actores institucionales involucrados, el equipo ejecutor y las beneficiarias.
- B** Evaluación de los resultados del proyecto en los ámbitos de la motivación para el cambio, la inserción económica a través del empleo en relación de dependencia o del emprendimiento, la

conducta de pago de microcréditos, la condición general de salud mental, y el perfil de riesgo general de reincidencia en el delito.

- C** Evaluación del impacto del proyecto sobre la reincidencia de las beneficiarias a 12 meses de la fecha de egreso del Centro Penitenciario Femenino.

En este marco, y con la comprensión de que el sentido y el alcance de la evaluación varía según el objetivo específico que se trate, a continuación, se precisa la forma en que se concibe cada uno de los procesos implicados en los objetivos del estudio.



1.1. Evaluación del proceso

La evaluación de procesos es comprendida como un tipo de evaluación intermedia; en términos estrictos, opera mientras el programa se lleva a cabo, con la finalidad de constatar el estado de avance, identificar áreas y situaciones críticas, corregir problemas y, si fuera el caso, introducir ajustes al diseño. Este tipo de evaluación entrega valiosa información a las autoridades y gerentes de programas acerca de la puesta en marcha de la intervención, lo que permite tomar decisiones orientadas a implementar rectificaciones oportunas y necesarias (Cohen y Franco, 2000: 110).

La evaluación de procesos determina la medida en que los componentes de un proyecto contribuyen a los fines que se busca conseguir o resultan disfuncionales; se realiza durante la implementación y, por tanto, afecta a la organización y las operaciones; busca detectar las dificultades que se dan en la programación, la administración y el control, para corregirlas oportunamente, de modo de disminuir los costos derivados de la ineficiencia, y no es un balance final, sino una evaluación periódica (Cohen y Franco, 2000).

En el marco de esta investigación, la evaluación de procesos del proyecto Reinserción Económica y Emprendimiento para Mujeres en Conflicto con la Ley en Chile se construye a partir del análisis de fuentes de información primarias y secundarias. De manera específica, este proceso evaluativo permite determinar si los componentes se implementaron conforme a lo esperado, cuáles presentaron modificaciones (en cuanto a plazos, procedimientos, actividades, etc.), y las perspectivas de cada uno de los actores involucrados en su implementación (directivos, ejecutores, beneficiarios).

Con el propósito de enriquecer el análisis evaluativo de la implementación, se desarrolló un proceso enmarcado, precisamente, en la Ciencia de la Implementación. Este enfoque, impulsado y extendido durante los últimos años, especialmente desde el ámbito de la salud pública, se centra en el estudio y el examen de los factores que contribuyen a una implementación efectiva.

En el marco de la Ciencia de la Implementación, un programa exitoso se define de acuerdo con la siguiente ecuación:

$$\text{PROGRAMA EFECTIVO + IMPLEMENTACIÓN EFECTIVA + CONTEXTO FACILITADOR} = \text{INCREMENTO DE POSIBILIDADES DE OBTENER RESULTADOS POSITIVOS}$$

La implementación determinaría el alcance del impacto de las intervenciones. Para ello, Savignac y Dunbar (2014) precisan los factores de éxito principales, ordenándolos en cuatro niveles:

- A Factores relativos al contexto social.** Este nivel abarca el contexto político, el compromiso con la prevención y la disposición de las comunidades. En la materia de estudio, es particularmente relevante atender las dinámicas propias de las comunidades residenciales de las usuarias y de los potenciales empleadores (sector privado).
- B Factores organizacionales.** Se trata de los recursos institucionales desplegados para el éxito de un programa o proyecto. Comprenden la capacidad o los recursos de la organización; el nivel de preparación del lugar o de la institución; la estabilidad de la organización; el apoyo de los directivos; la posición de la coordinación en la organización; los recursos dedicados al programa; la selección y el entrenamiento del personal; los vínculos con otras redes y organizaciones; el compromiso e involucramiento de la dirección; el liderazgo, y un sistema de gestión de la información para la toma de decisiones.
- C Factores relacionados con los implementadores.**⁴ Son los factores ligados a las actitudes y percepciones respecto del programa o proyecto, el nivel de confianza en el programa y las habilidades o calificaciones del personal dedicado a la implementación. De igual forma, se pueden considerar como un factor de esta naturaleza las condiciones en que el personal a cargo de la implementación de los componentes y las actividades específicas de intervención lleva

⁴ Personas responsables del proceso de implementación (OMS, 2016).

adelante su gestión (infraestructura y equipamiento disponible, materiales, estímulos, tiempo para las actividades, percepción y apoyo de los distintos actores involucrados, etc.).

- D Factores relativos al programa.** Estos factores se refieren a la integración del programa y su compatibilidad con el contexto, y -además- abarcan la asesoría y el acompañamiento técnico. Los resultados muestran que los profesionales y las organizaciones implementan con mayor eficacia un programa cuando los objetivos de este coinciden con la misión y los valores de la organización, y el programa se integra en las prioridades y prácticas existentes. La evidencia demuestra que la divergencia entre la filosofía del programa y la misión de la organización constituye un obstáculo para la correcta puesta en marcha del programa (Mihalic et al., 2004). Asimismo, dentro de la organización se debe contar con la adecuada capacitación y asistencia técnica respecto de los contenidos y de la metodología que vaya a utilizarse para implementar el programa en cuestión.

Técnicas para la evaluación del proceso

Para desarrollar la evaluación del proceso, en el marco del presente estudio se aplicaron técnicas inscritas en el paradigma metodológico cualitativo, tanto para la recopilación y producción de información como para su análisis. Para la recolección de información se han utilizado dos técnicas:

- A Análisis documental.** Revisión, sistematización y análisis de información secundaria disponible en fuentes documentales aportadas por la contraparte técnica y el equipo ejecutor del programa. También se emplearon bases de datos y registros en soporte digital, los cuales aportaron datos de la operación del proyecto. Como señala Sandoval (2002), a través del análisis documental es posible dar contexto a la investigación y conocer el diseño del programa.
- B Entrevista semiestructurada individual.** Técnica aplicada para obtener información cualitativa proveniente de fuentes primarias, por medio de una conversación estructurada con los principales actores vinculados al diseño y a la implementación del programa, y también con usuarias. Con esta finalidad, se realizaron 27 entrevistas semiestructuradas individuales con actores clave, vinculados tanto al diseño como la implementación del programa, como se muestra en el cuadro 1.

CUADRO 1 ► ACTORES CLAVE ENTREVISTADOS

ÁMBITO	ACTORES	CANTIDAD DE ENTREVISTAS
IMPULSORES	Actores políticos (impulsores)	3
	Técnicos diseñadores (planificadores y/o coordinadores)	2
EJECUTORES	Directivos Gendarmería	2
	Directivos/coordinadores del Programa (Corporación Abriendo Puertas)	2
	Profesionales y técnicos ejecutores directos de cada componente	5
	Actores clave en el ámbito de reinserción laboral	2
BENEFICIARIAS	Participantes directas	11
TOTAL		27

Fuente: Elaboración propia.



1.2. Evaluación de resultados

Las evaluaciones de resultados buscan identificar el grado de cumplimiento de los objetivos del proyecto o programa. Para esto, se comparan las metas, expresadas en indicadores de lo que se espera que el proyecto o programa alcance, con los indicadores que dan cuenta del grado de cumplimiento efectivo o de los resultados realmente alcanzados por la intervención. Del mismo modo, las evaluaciones de resultados suelen dar a conocer las lecciones y aprendizajes que se deducen del programa. En este sentido, es fundamental trabajar sobre la base de procesos de evaluación participativos e identificar las impresiones del personal que ejecutó el proyecto o programa, así como también de los usuarios y la comunidad en general (Tocornal, Viano y Zuloaga, 2005; Olavarría, 2007).

Las características de las evaluaciones de resultados exigen que el diseño, el cronograma de implementación, los indicadores y las metas de los programas hayan sido formalizados. Solo de esta manera se podrá estimar la medida del éxito o del fracaso de su cumplimiento. En otras palabras, la información que se debe recoger depende de lo contemplado previamente en el diseño de la intervención. En virtud de ello, la evaluación de resultados suele asumir los siguientes objetivos (Guzmán, 2007):

- A** Determinar el grado de cumplimiento de los objetivos de la intervención y la validez de lo proyectado durante el diseño.
- B** Generar información para diseñar de mejor manera futuros proyectos y programas.
- C** Identificar las correcciones y rectificaciones necesarias para incrementar los resultados esperados de los proyectos y programas.
- D** Hallar posibles caminos para mejorar los métodos y criterios de preparación, y la formulación y evaluación de los proyectos y programas.

Para realizar los análisis requeridos y saber si un programa ha logrado los objetivos pautados, así como para examinar la relación entre costos y beneficios, tradicionalmente se utilizan metodologías cuantitativas basadas en el análisis de indicadores. Por su parte, para la comparación entre los resultados alcanzados y los objetivos definidos en el diseño del programa se deben consultar distintas fuentes de información, lo cual dependerá de los objetivos, la cobertura y las actividades definidas en el diseño del programa. Como mínimo, habrá que recoger información de las actividades desarrolladas, los indicadores de logro, el uso de recursos, las impresiones del personal ejecutor y las opiniones de usuarios directos e indirectos (Olavarría, 2007).

Técnicas para la evaluación de resultados

Para realizar una evaluación de resultados en el marco del estudio, se asume un enfoque mixto, con la integración de técnicas cualitativas y cuantitativas, a fin de efectuar un análisis integrado del nivel de cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos del programa que se evaluará y formular hipótesis para explicar los hallazgos.

Las técnicas de recolección de información utilizadas fueron las siguientes:

- A** **Análisis documental.** Revisión, sistematización y análisis de información secundaria, disponible en fuentes documentales aportadas por la contraparte técnica y el equipo ejecutor del programa. En este caso, los reportes administrativos e informes de gestión permiten identificar los logros alcanzados en cada componente de la intervención, de acuerdo con el marco del programa.

- B** **Entrevista semiestructurada individual.** Técnica para recoger información cualitativa primaria por medio de una conversación estructurada con los principales actores vinculados al diseño y a la implementación del programa, y con las usuarias. Para ello, se han abordado diferentes dimensiones temáticas relativas a los resultados del proyecto, así como a las estrategias de evaluación, mediante 27 entrevistas semiestructuradas individuales (las mismas que se mencionaron previamente y se utilizaron en la evaluación de procesos).
- C** **Análisis de registros estadísticos.** Revisión y análisis de las bases de datos y/o plataformas de registros administrativos del programa, construidos al inicio y al final de la intervención, con el propósito de valorar los resultados alcanzados por el programa en torno a cada uno de sus componentes y objetivos.



1.3. Evaluación de impacto

Una evaluación del impacto de cualquier programa y/o política pública consiste esencialmente en un problema de inferencia causal, ya que cada programa se propone un conjunto de objetivos, para lo cual aplica una serie de acciones sobre los sujetos intervenidos. Una vez que se constatan cambios (o no) en las variables que dan cuenta de los objetivos del programa, la pregunta que la evaluación de impacto busca responder es, simplemente, en qué medida dichos cambios son el producto de la secuencia de acciones consideradas en el diseño del programa y no de otras variables ajenas a este, tanto del entorno de los sujetos intervenidos como de sus características individuales.

Para lograr lo que se acaba de describir, lo ideal sería observar el efecto del programa sobre las variables que se propone modificar, medidas en un conjunto de sujetos beneficiarios, los cuales integran el que se denomina grupo de tratamiento, y contrastarlo con la variación que se habría observado en dichas variables si el mismo grupo de sujetos no hubiese sido intervenido por el programa. Sin embargo, claramente, esta opción es impracticable, ya que un mismo sujeto o un grupo de sujetos no puede ser intervenido por el programa y no serlo al mismo tiempo. En la literatura especializada dicha situación lleva el nombre de *problema contrafactual* (Khandker, Koolwal y Samad, 2009).

Para solucionar este problema, se recurre a otro grupo de comparación, al que suele denominarse grupo de control, y –en este caso– el desafío

principal del esfuerzo evaluativo consiste en encontrar un grupo de control lo más similar posible al grupo de tratamiento. De acuerdo con esta modalidad, el impacto del programa (D) se estima como el *efecto promedio del programa* (ATE, por sus siglas en inglés, *average treatment effect*) sobre su variable objetivo (o resultado esperado).

En los casos en que la asignación de los tratamientos no pueda efectuarse de manera aleatoria, los métodos de pareo o *matching* consisten esencialmente en la aplicación de técnicas estadísticas para la construcción de un grupo de control artificial. Para ello, se requiere una base de datos que contenga información de la mayor cantidad posible de sujetos no seleccionados para participar en el programa, y en ella se identifican, uno por uno, los sujetos más similares a cada integrante del grupo de tratamiento. Una vez realizado el procedimiento anterior, se compara la diferencia promedio en la variable objetivo del programa para estimar su efecto. Si se asume que la participación en el programa se debe exclusivamente a variables observables y que el procedimiento de pareo se efectuó sobre la base de dichas variables, y si se cuenta con suficientes individuos para seleccionar como controles, el efecto puede estimarse sin necesidad de asignación aleatoria (Khandker, Koolwal y Samad, 2010).

Los resultados de la búsqueda de sujetos para integrar el grupo de control mejoran en la medida en que el pareo considera más variables.

Debido a que los resultados de la búsqueda de sujetos para integrar el grupo de control mejoran en la medida en que el pareo considera más variables, resulta cada vez más difícil encontrar dos sujetos idénticos en dichas variables, por lo que el pareo *exacto* tiene un alcance limitado. Por eso, en general, el pareo se efectúa utilizando PSM. Este procedimiento estadístico reduce la multidimensionalidad de la comparación a un solo escalar, por ejemplo, la probabilidad de participar en el programa condicional a las variables observables utilizadas en el pareo.

Para desarrollar esta evaluación de impacto se conformó un estudio cuasiexperimental, que busca estimar los efectos del tratamiento del programa sobre la reincidencia delictiva, a través de la comparación de los resultados exhibidos por dos grupos diferentes:

- **Grupo de tratamiento:** Constituido por 84 de las 113 mujeres privadas de libertad que participaron del programa sometido a evaluación.
- **Grupo de control:** Conformado, a través de la técnica de PSM, por 246 de las 4.858 mujeres no participantes del programa que, habiendo sido sancionadas a una pena privativa de libertad, egresaron de alguna de las cárceles nacionales durante el mismo período en que se implementó el programa (entre abril de 2018 y abril de 2019).

A partir de lo anterior, utilizando como parámetros un nivel de confianza del 95% y un poder estadístico de las estimaciones del 80%, y considerando un escenario pesimista con respecto a la ocurrencia de la reincidencia en la línea de base (varianza máxima $p=50\%$), es posible señalar que los efectos mínimos detectables a partir de la aplicación de pruebas de hipótesis (pruebas estadísticas) manifiestan una diferencia, entre los grupos tratamiento y de control, de al menos un 17,7% en los respectivos indicadores observados.

2.

DISEÑO DEL PROGRAMA

-
- 2.1. Desarrollo del proyecto piloto
 - 2.2. Elementos del diseño del proyecto
 - 2.3. Componentes de intervención del programa
 - 2.4. Etapas intrapenitenciaria y postpenitenciaria

Diseño del programa



2.1. Desarrollo del proyecto piloto

El proyecto piloto de Reinserción Económica y Emprendimiento para Mujeres en Conflicto con la Ley en Chile comenzó como una iniciativa de colaboración público-privada. Las instituciones públicas colaboradoras fueron el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, entidades dependientes (División de Reinserción Social, Coordinadora de Estudios, Cooperación Internacional, Departamento de Reinserción Social en Medio Cerrado de Gendarmería de Chile) y el Banco Estado. El organismo internacional financista y asesor técnico fue el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), a través de su oficina en Chile, y el ejecutor, la Corporación Abriendo Puertas (CAP),⁵ una entidad no gubernamental.

El proceso de coordinación de los organismos impulsores y la definición inicial de su formulación se realizó en 2015, y su ejecución en el Centro Penitenciario Femenino (CPF) de San Joaquín, Santiago de Chile, en octubre de 2017.⁶

La duración total de la ejecución fue de 19 meses. El primer contrato con el ejecutor CAP financió un período de 14 meses de implementación de la intervención, de octubre de 2017 a diciembre de 2018. Y el segundo contrato, a través de una adenda, extendió la ejecución en cuatro meses, de enero a abril de 2019. Los documentos analizados para caracterizar la etapa inicial de diseño permiten apreciar un proceso de definición de los principales elementos del proyecto (con la inclusión de objetivos, componentes, metodología, etc.) que finalmente se consolidan en el material técnico que conforma el Manual Operativo (BID, 2017a) que se convierte en la guía para implementar el programa.⁷

⁵ Este organismo fue seleccionado a partir de un proceso ad hoc, y se conoce su propuesta técnica, de junio de 2017.

⁶ Según las fuentes secundarias consultadas: un documento de cooperación técnica, términos de referencia para la ejecución del proyecto piloto (dos versiones de fechas indeterminadas), cuatro actas de reuniones de coordinación: una con fecha de 2015, dos del año 2016 y una del año 2018.

⁷ En lo que respecta a las responsabilidades de la asesoría del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Manual Operativo enumera: el diseño de la evaluación del proyecto; el levantamiento de la línea de base; el apoyo técnico a la organización no gubernamental (ONG) que se contrate para la provisión de servicios directos a la población objetivo, y la evaluación de resultados e impacto del proyecto. Se desconocen documentos que consignen la modificación de estas responsabilidades, toda vez que no se desarrolló una evaluación de resultados e impacto del proyecto (BID, 2017a: 18-19). Este manual fue elaborado por el consultor Rodrigo Pantoja, contratado por el BID para efectos de diseño de la iniciativa, asesoría y supervisión de la ejecución del proyecto piloto.



2.2. Elementos del diseño del proyecto

En el Manual Operativo (BID, 2017a) se definen los contenidos asociados al diseño técnico y a pautas para la operación del proyecto, y se expone la definición de objetivos (general y específicos), coordinación institucional, población objetivo, proceso de evaluación diagnóstica de casos, proceso de intervención, proceso de monitoreo y evaluación de resultados, y presupuesto. Los contenidos teóricos y empíricos presentados en el Manual comprenden la exposición del problema, los fundamentos del diseño, la teoría del problema y la teoría del cambio, el enfoque de género del proyecto y referencias bibliográficas.

Tomando como base el Manual y otras fuentes documentales, a continuación, se expone una síntesis de los aspectos clave del diseño del proyecto piloto.

La justificación del proyecto se desarrolla en dos líneas. Primero, en Chile existe la necesidad de generar intervenciones dirigidas específicamente a mujeres recluidas, ya que estas abarcan un 9% de la población carcelaria nacional y no existen programas específicamente orientados a estos grupos (BID, 2017a: 10). Segundo, a nivel internacional, el estado del arte en la materia da cuenta de un amplio desarrollo en reinserción social, cuya gestión exitosa puede avizorarse en la reducción del riesgo de reincidencia, en la existencia de sistemas de reinserción social de calidad y en el uso de estrategias efectivas. En este último ámbito destaca la terapia cognitivo-conductual para procesos de intervención intrapenitenciarios y postpenitenciarios, el tratamiento del abuso de sustancias, la mejora de las habilidades sociales, los programas vocacionales y educativos, y las medidas de supervisión en la comunidad con énfasis en la gestión y el tratamiento de casos (BID, 2017a: 12).

El enfoque de género adquiere relevancia por cuanto la justificación del proyecto piloto se funda en la ausencia de oferta específica en materia de reinserción social para mujeres privadas de libertad y en la magnitud de este grupo dentro de la población penal nacional.

El proyecto está diseñado para atender las necesidades específicas de mujeres privadas de libertad.

En este sentido, el proyecto está diseñado para atender las necesidades específicas de mujeres privadas de libertad. Si bien no asume una postura feminista propiamente dicha, cabe consignar que asume como supuesto que, en Chile, pese a los ingentes esfuerzos de múltiples actores sociales, persiste una notable inequidad de género, y el proyecto busca contribuir al avance del enfoque de género en la gestión del sector justicia y seguridad, en los siguientes aspectos específicos (BID, 2017a: 33):

- Pese a que el modelo teórico que sustenta el proyecto es “neutral al género” (riesgo-necesidad-respuesta), señala que “se ha tenido especial atención con los aspectos sensibles al género que inciden en la disposición de las mujeres a responder al tratamiento”. A este respecto, se propone utilizar el General Health Questionnaire-12 (GHQ-12) como *screening* general de salud mental,⁸ y valorar de forma cualitativa, no estructurada, el interés y la aptitud para el emprendimiento.
- El proyecto basa toda su intervención en el fortalecimiento de habilidades y competencias cognitivas, sociales y laborales.
- El proyecto indica que se promoverá la participación progresiva de las mujeres en ámbitos de trabajo no tradicionalmente femeninos, confrontando los estereotipos de género en las propias usuarias y sus familias.
- También detalla que se fomentará el análisis crítico de las relaciones familiares y de pareja desde la perspectiva de la gestión del riesgo de reincidencia. Debido a que es frecuente que la actitud antisocial de las mujeres responda al contacto con otros grupos significativos dedicados al delito, el riesgo potencial derivado de las relaciones afectivas será un aspecto central de la intervención.
- Es de esperarse que una proporción significativa de las mujeres que ingresen al proyecto sean madres. En estos casos, la relación afectiva con los hijos será un elemento crucial de la intervención motivacional para promover cambios sostenibles en las conductas de riesgo. Sin embargo, se evitará validar el estereotipo femenino de “buena madre”, debido a que puede entrar en conflicto con la trayectoria de reinserción social y laboral de la usuaria. De hecho, algunos estudios han concluido que las emprendedoras que inician negocios para contar con más tiempo para supervisar a sus hijos tienden a fracasar, lo cual a su vez puede generar riesgos financieros para la familia y exponer a la mujer a relacionarse con “hombres-sostenedores”, perpetuando una relación jerárquica con un hombre que tiene medios para controlarla.
- En consecuencia, la intervención pondrá especial cuidado en la formación de redes de apoyo social que contribuyan al ejercicio del rol materno de una manera coherente con el respeto de los

⁸ Instrumento sugerido por la Guía Clínica del Ministerio de Salud para el abordaje de la depresión en personas de 15 años o más.

derechos del niño, sin que ello implique validar estereotipos que asignan la responsabilidad total de la crianza a las madres.

Los cuadros 2 y 3 consignan los objetivos, la población objetivo y la cobertura del programa.

CUADRO 2 ► OBJETIVOS DEL PROYECTO PILOTO

OBJETIVO GENERAL (FIN)	Contribuir a la reducción de la victimización en Chile por medio de la interrupción de trayectorias de comportamiento antisocial en mujeres adultas.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS (PROPÓSITOS)	Reducir la probabilidad de nueva condena en las mujeres adultas infractoras de la ley en proceso de transición a la comunidad atendidas por el proyecto, en relación con un grupo comparable de casos que accede a servicios usuales.
	Incrementar las oportunidades de integración social en mujeres adultas infractoras de la ley en proceso de transición a la comunidad, mediante la implementación exitosa de acciones de reinserción laboral.

Fuente: BID (2017a: 17).

CUADRO 3 ► POBLACIÓN OBJETIVO, COBERTURA Y CRITERIOS DE INCLUSIÓN/EXCLUSIÓN

POBLACIÓN OBJETIVO	Mujeres adultas, condenadas por delitos comunes contra las personas o contra la propiedad, que cumplen condena privativa de libertad en el Centro Penitenciario Femenino (CPF) de San Joaquín, y que se encuentran a seis meses o menos de la fecha de tiempo mínimo de cumplimiento de condena o tiempo mínimo para postular a beneficios intrapenitenciarios.
INCLUSIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Ser mujer (género femenino) o identificarse a sí misma como tal. • Ser adulta (edad cronológica igual o mayor a 18 años). • Estar cumpliendo una condena privativa de libertad. • Tener un saldo de condena igual o menor a seis meses para alcanzar el tiempo mínimo de cumplimiento, o bien igual o menor a seis meses para alcanzar el tiempo mínimo para postular a beneficios intrapenitenciarios.

(continúa en la página siguiente)

CUADRO 3 (continuación)

EXCLUSIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Ser extranjera sin residencia en Chile y tener una orden de expulsión del país pendiente. • Presentar trastornos psiquiátricos en situación aguda, no compensados, que impidan la participación provechosa en el programa, solo por el período en que dicho trastorno constituya una barrera para la participación provechosa. Ejemplos: esquizofrenia en fase activa, trastornos por dependencia de sustancias en síndrome de abstinencia, trastornos maniaco-depresivos en fase maníaca no tratada, etc. • Presentar una discapacidad intelectual incompatible con el desarrollo de actividades laborales autogestionadas (retardo mental moderado o profundo).
COBERTURA PROYECTADA	160 casos.

Fuente: BID (2017a: 32).

Para la evaluación del proyecto piloto, se consideran indicadores de monitoreo de cuatro tipos: gestión, intervención, emprendimiento y colocación laboral dependiente, para cada uno de los cuales se define la frecuencia de control (o periodicidad del monitoreo) y las metas. En el anexo se incluye un listado completo en formato de tabla para una mejor lectura. Los indicadores de gestión propuestos fueron tres y se detallan en el cuadro 4.

CUADRO 4 ► PROCESO DE MONITOREO: INDICADORES DE GESTIÓN

	TIPO DE INDICADOR	INDICADOR	FRECUENCIA DE CONTROL	META
GESTIÓN	Cobertura	Número de usuarias ingresadas/160	Diaria, a contar a partir del día 30 de operación	160 ± 20%
	Efectividad de evaluación pretest	Número de usuarias con evaluación aplicada/160	Quincenal	100% a 30 días de ejecución
	Intensidad de la intervención	Promedio de sesiones realizadas por usuaria/ (3 x Número de usuarias x Número de semanas vigente)	Semanal	90%

Fuente: BID (2017a: 44).

Los indicadores de intervención propuestos fueron cuatro; tres abordan componentes y uno corresponde a un instrumento de planificación (véase el cuadro 5).

CUADRO 5 ► PROCESO DE MONITOREO: INDICADORES DE INTERVENCIÓN

	TIPO DE INDICADOR	INDICADOR	FRECUENCIA DE CONTROL	META
INTER- VENCIÓN	Planes de intervención aprobados por supervisora técnica	Número de planes de intervención aprobados/160	Semanal	100% a 75 días de ejecución
	Motivación al cambio	Número de usuarias que manifiestan estado contemplativo/160	Semanal	80% a 60 días de ejecución
	Intervención en salud mental	Número de usuarias con funcionalidad psicosocial mínima/160	Quincenal	80% a 120 días de ejecución
	Intervención correccional	Número de usuarias que evidencia consistentemente un patrón de actitudes y conductas prosociales/160	Quincenal	80% a 150 días de ejecución

Fuente: BID (2017a: 44).

Los denominados indicadores de “emprendimiento” y “colocación laboral dependiente” (4 y 2 respectivamente) también pueden considerarse indicadores de intervención, pues corresponden a la medición del componente empleabilidad/emprendimiento (véase el cuadro 6).

CUADRO 6 ► PROCESO DE MONITOREO: INDICADORES DE EMPRENDIMIENTO

	TIPO DE INDICADOR	INDICADOR	FRECUENCIA DE CONTROL	META
EMPRENDIMIENTO	Diseño de idea de negocio	Número de usuarias con idea de negocio aprobada/80	Quincenal a partir del día 180	80% a 210 días de ejecución
	Ejecución de capital semilla	Porcentaje de gastos de capital semilla	Semanal a partir del día 180	100% al día 210 de ejecución
	Ingresos	Ingreso total promedio de las usuarias	Mensual a partir del mes posterior al inicio de la actividad laboral	El ingreso total promedio supera el monto del ingreso mínimo mensual en Chile a la fecha de reporte
	Pago de crédito para gastos de operación	Porcentaje de recuperación del crédito otorgado	Mensual a partir del día 210	20% al término de la ejecución
COLOCACIÓN LABORAL DEPENDIENTE	Intermediación	Número de microempresas y pequeñas y medianas empresas (pymes) contactadas por el operador	Quincenal a partir del día 90	Cinco por semana por profesional de intervención directa
	Colocación laboral	Porcentaje de casos en intermediación que acceden a colocación laboral	Quincenal a partir del día 90	100%

Fuente: BID (2017a: 45).

Por su parte, los indicadores de resultado se focalizan en el componente laboral, tanto en emprendimiento como en empleabilidad, y en el componente de salud mental (cuadro 7).

CUADRO 7 ► RESULTADOS ESPERADOS: INDICADORES DE RESULTADO

TIPO DE INDICADOR	INDICADORES	METAS	FUENTES DE INFORMACIÓN	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Implementación de microemprendimientos o actividades de autoempleo	Número de casos que implementan microemprendimientos/80 Número de casos que sostienen microemprendimientos a la fecha de egreso del proyecto/60	50% de la cobertura (80 casos), proporción de la cual al menos 75% (60 casos) se mantiene activo a la fecha de egreso	Registros administrativos de Gendarmería de Chile Reporte del equipo técnico operador	Aplican dos instancias de verificación: <ul style="list-style-type: none"> Facturas de compra para la ejecución de capital semilla y constancia de recepción de microcréditos, fotografías de negocios en operación. Fotografías de negocios en operación a la fecha de egreso, testimonios escritos y firmados por las usuarias.
Colocación laboral dependiente	Número de casos que logran una colocación laboral dependiente a la fecha de egreso del proyecto/80	50% de la cobertura (80 casos)	Reporte del equipo técnico operador	Contrato de trabajo
Mejoramiento general de las condiciones de salud mental al evaluar mediante comparación test-retest de <i>screening</i> de salud mental aplicado inicialmente en la fase diagnóstica	Número de casos que presentan mejoramiento general de condiciones de salud mental según <i>screening</i> al egreso/ Número de casos que presentan trastornos mentales según <i>screening</i> al ingreso	Del 100% de las usuarias que presentan <i>screening</i> positivo de trastornos mentales	Reporte del equipo técnico operador	Resultado de la aplicación de un instrumento de <i>screening</i> en salud mental

Fuente: BID (2017a: 45-46).

Por su parte, las actividades y los plazos del cumplimiento de resultados o metas, asociados al contenido de informes, se consignan en el cuadro 8.⁹

CUADRO 8 ► ACTIVIDADES Y PLAZOS

ACTIVIDADES	
1	Revisión de listados, invitación a casos potenciales, creación de registros de ingresos formales en el proyecto y evaluación diagnóstica de casos: 160 casos ingresados y 100% evaluación de usuarias (plazo: 30 días).
2	Planificación de procesos de intervención de acuerdo con los componentes señalados en el Manual Operativo del proyecto (dimensiones: motivacional, salud mental, gestión del riesgo de reincidencia, empleo, integración social) dentro de un plazo de 45 días a partir de la fecha de inicio del proyecto, es decir, dentro de los 15 días siguientes al cierre del proceso de evaluación diagnóstica.
3	Intervención motivacional intensiva, orientada a alcanzar un 80% de la cobertura en estado contemplativo con respecto a las dimensiones de cambio que proponen los componentes del proyecto (dimensiones: motivacional, salud mental, gestión del riesgo de reincidencia, empleo, integración social) dentro de un plazo de 60 días a partir de la fecha de inicio del proyecto.
4	Intervención en salud mental, dirigida a alcanzar niveles de funcionalidad psicosocial mínimos suficientes para comenzar la intervención en los ámbitos de gestión del riesgo de reincidencia, empleo e integración social, en el 80% de los casos vigentes dentro de un plazo de 90 días a partir de la fecha de inicio del proyecto.
5	Intervención correccional, orientada a alcanzar patrones consistentes de conductas y actitudes prosociales en el 80% de la cobertura vigente a 150 días de la fecha de inicio del proyecto.
6	Intervención laboral dirigida a alcanzar las siguientes metas: a) Para el 50% de la cobertura que exhiba un nivel relativamente alto de competencias para el autoempleo, se deberá haber brindado capacitación en emprendimiento y elaborado un plan de negocios básico dentro de los primeros 210 días a partir de la fecha de inicio del proyecto. Para las usuarias que se encuentren en libertad para esa fecha, también se deberá haber verificado la ejecución de recursos asignados a capital semilla, que serán entregados por Banco Estado (CLP\$250.000 por persona). b) Para el 50% de la cobertura que exhiba un nivel relativamente bajo de competencias para el autoempleo, se deberá haber brindado orientación vocacional y elaborado un plan de inserción laboral en relación de dependencia dentro de los primeros 210 días a partir de la fecha de inicio del proyecto. Para las usuarias que se encuentren en libertad para esa fecha, también se deberá haber verificado la asistencia a una entrevista de trabajo, como mínimo.

⁹ De acuerdo con los términos de referencia (IDBDOCS#CH-T1164, Anexo II) define en el apartado “actividades y plazos”. Cabe señalar que esta estructura de informes y plazos asociados se modificó previamente (véase la Presentación de Propuesta Técnica “Reinserción económica y emprendimiento para mujeres en conflicto con la ley”, de la Corporación Abriendo Puertas [CAP], Sección 3, junio de 2017), y durante la ejecución del proyecto: véanse los informes de supervisión del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (BID, 2018a y 2018b) y el informe ejecutor de CAP (2019). Sin embargo, para la realización de este estudio, no se conocían los documentos de modificaciones, aunque se mencionan contenidos parciales en los informes de la CAP y del consultor del BID.



2.3. Componentes de intervención del programa

Los componentes de intervención se vinculan de manera directa con una teoría del cambio, la cual se ha resumido en siete dimensiones o ámbitos temáticos denominados, simplemente, componentes. Estos articulan el modelo de intervención en la lógica de procesos concatenados, que se alimentan mutuamente en una relación sistémica (BID, 2017a: 31-32) (véase el cuadro 9).

CUADRO 9 ► COMPONENTES DE INTERVENCIÓN

COMPONENTES VINCULADOS CON UNA TEORÍA DEL CAMBIO	
1	Intervención motivacional.
2	Intervención en salud mental.
3	Formación para el empleo y/o el emprendimiento.
4	Intervención correccional.
5	Creación de redes de apoyo familiar y social.
6	Preparación e implementación del proceso de inserción laboral.
7	Acompañamiento, <i>coaching</i> y gestión de casos.

Fuente: Elaboración propia.

Aunque se plantean como entidades diferenciadas, algunos de estos componentes parecen más bien etapas de un solo gran ámbito de intervención. Esto sucede particularmente en el caso de los componentes 3 (formación para el empleo y/o el emprendimiento) y 6 (preparación e implementación del proceso de inserción laboral). Al parecer, esta es la razón por la cual el equipo ejecutor los coloca dentro de lo “laboral”, en una sola gran dimensión de intervención, y establece distinciones en función de las dos etapas de avance: intrapenitenciaria, entendida como preparatoria o formativa, y postpenitenciaria, en la que se concreta la inserción laboral. Lo mismo parece ocurrir en algún grado con el componente 5 (creación de redes de apoyo familiar y social) y 7 (acompañamiento, *coaching* y gestión de casos) en lo que compete a la familia y el entorno social.

Otro aspecto para destacar es la definición transversal que caracteriza a los componentes 1 y 3. En el caso del componente 1 (intervención motivacional), se promueve su inclusión en los demás, especialmente en los relacionados

con lo laboral (componentes 3 y 6), lo correccional (componente 4) y la salud mental (componente 2). En cuanto al componente 3, este se inicia junto con la intervención en salud mental y constituye un elemento transversal a la operación, que permite articular factores sistémicos del Plan de Intervención Individual (PII) de cada usuaria.¹⁰

Los cuadros 10-16 exponen los elementos principales de cada componente¹¹ contenidos en el Manual Operativo (BID, 2017a) del proyecto piloto, y se presentan en orden temático, no secuencial. Así, los cuadros 15 y 16 abarcan los componentes relativos al ámbito laboral.

CUADRO 10 ► **COMPONENTE 1: MOTIVACIÓN AL CAMBIO**

METODOLOGÍA: TÉCNICAS Y ENFOQUES	Intervención individual. Basada en la metodología de la “Entrevista motivacional” enmarcada en el modelo transteórico del cambio de Miller y Rollnick (2012), aplicada a la “evaluación diagnóstica y entrevistas posteriores de orientación general”.
OBJETIVOS	Generar una “reflexión mínima que derive en una visión problemática de la situación actual que la predisponga a analizar cursos alternativos de acción”, y haya superado la etapa pre contemplativa.
PLAZO DE EJECUCIÓN/META	Un 80% de las usuarias intervenidas, a 60 días de iniciada la ejecución, “manifiestan estado contemplativo”.
ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN	Intrapanitenciaría y postpenitenciaría.

Fuente: BID (2017a: 36-44).

¹⁰ Véanse BID (2017a: 38); CAP (2018: 31-33); CAP (2019: 39).

¹¹ En el Manual Operativo no se consignan aspectos de coordinación institucional para apoyar la ejecución de los componentes de intervención (BID, 2017a).

CUADRO 11 ► COMPONENTE 2: SALUD MENTAL

METODOLOGÍA: TÉCNICAS Y ENFOQUES	<p>Grupal: Talleres abiertos</p> <p>Ejes temáticos establecidos de acuerdo con la prevalencia de trastornos mentales que se observen en el grupo de tratamiento.</p> <p>No obstante, “es posible suponer que las necesidades de tratamiento de las usuarias en el ámbito de la salud mental se vincularán fundamentalmente a trastornos ansiosos y/o depresivos, trastornos por abuso de sustancias y trastornos de la personalidad, dada la evidencia encontrada según la cual estos cuadros clínicos pueden incidir negativamente en el riesgo de reincidencia de mujeres infractoras de ley” (BID, 2017a: 38).</p> <p>Técnicas de intervención cognitivo-conductual y/o de psicoterapia estratégica.</p>
OBJETIVOS	Alcanzar un nivel de funcionalidad psicosocial que permita a las mujeres acceder de manera provechosa a una intervención correccional.
PLAZO DE EJECUCIÓN/META	<p>Tercer y cuarto mes de intervención intensiva.</p> <p>Un 80% de las usuarias con funcionalidad psicosocial mínima a 120 días de la ejecución.</p>
ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN	Intrapenitenciaria.

Fuente: BID (2017a: 37-44).

Nota: En el Manual Operativo no se explicita el significado de “Abiertos” en el marco de este tipo de talleres (BID, 2017a). En cuanto al objetivo, según el Manual Operativo, “la funcionalidad psicosocial general de las usuarias será valorada en forma no estructurada por el equipo técnico de la ONG ejecutora, atendiendo al progreso de cada caso respecto de su diagnóstico inicial, y a la opinión profesional que se forme en virtud de la observación directa en la unidad penal. En forma complementaria, se sugiere la aplicación de escalas de valoración incluidas en ejes 5 y 6 del DSM-IV” (BID, 2017a: 38).

CUADRO 12 ► COMPONENTE 4: INTERVENCIÓN CORRECCIONAL

METODOLOGÍA: TÉCNICAS Y ENFOQUES	Talleres grupales abiertos, con la utilización de técnicas de intervención cognitivo-conductuales, entre ellas: <ul style="list-style-type: none"> • Análisis funcional de la conducta antisocial (AFC). • Entrenamiento en procesos estructurados de resolución de problemas. • Entrenamiento asertivo. • Manejo de la impulsividad. • Modelamiento prosocial. • Reestructuración cognitiva.
OBJETIVOS	Reducir la probabilidad de reincidencia en el delito, considerando los factores de riesgo identificados en cada caso (basados en el Inventario de Gestión en Intervención [IGI]) y también asociados al desarrollo moral y a distorsiones cognitivas antisociales.
PLAZO DE EJECUCIÓN/META	Un 80% de las usuarias evidencia de manera consistente un patrón de actitudes y conductas prosociales a 150 días de la ejecución.
ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN	Intrapenitenciaria.

Fuente: BID (2017a: 39-44).

Nota: En el Manual Operativo, no se explicita el significado de “Abiertos” en el marco de este tipo de talleres (BID, 2017a). En cuanto a las actitudes y conductas prosociales, en el mencionado Manual se indica: “Estas actitudes y conductas serán específicas a cada caso y se definen mediante análisis funcional de la conducta antisocial” (BID, 2017a: 44).

CUADRO 13 ► COMPONENTE 5: CREACIÓN DE REDES DE APOYO FAMILIAR Y SOCIAL

METODOLOGÍA: TÉCNICAS Y ENFOQUES	Grupal (talleres) y estrategias individuales Taller Formato grupal y cerrado. Carácter psicoeducativo, con orientación sobre construcción y explotación del capital prosocial informal y formal. Incorporación transversal de la enseñanza de valores y conducta prosocial, con énfasis en la reciprocidad, incluyendo a la usuaria. Estrategias individuales/visitas domiciliarias Para la revinculación con la familia u otros lazos significativos prosociales.
OBJETIVOS	Movilizar el apoyo en la transición a la comunidad y la ruta de inserción laboral elegida (emprendimiento o empleo dependiente).
PLAZO DE EJECUCIÓN/META	No indica.
ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN	Intrapenitenciario y postpenitenciario.

Fuente: BID (2017a: 39).

CUADRO 14 ► **COMPONENTE 7: ACOMPAÑAMIENTO, COACHING Y GESTIÓN DE CASOS**

METODOLOGÍA: TÉCNICAS Y ENFOQUES	Entrevistas individuales y familiares, preferentemente en el domicilio de la usuaria. Acciones orientadas a reforzar los aprendizajes alcanzados; proporcionar una guía en los cursos de acción para el manejo de contingencias, y brindar información y apoyo para acceder a redes de servicios.
OBJETIVOS	Apoyar a la usuaria para que pueda enfrentar las crisis durante el período de transición a la comunidad.
PLAZO DE EJECUCIÓN/META	Se inicia un mes antes del egreso a la comunidad, y se extiende por seis meses. No se indican metas.
ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN	Intrapenitenciario y postpenitenciario.

Fuente: BID (2017a: 43).

CUADRO 15 ► **COMPONENTE 3: FORMACIÓN PARA EL EMPLEO Y/O EL EMPRENDIMIENTO**

METODOLOGÍA: TÉCNICAS Y ENFOQUES	Es transversal al desarrollo de todo el proyecto de intervención. De acuerdo con el Manual Operativo, se “aprovechará toda oportunidad propicia para promover el establecimiento de rutinas que estructuren la vida cotidiana de las usuarias”, horarios, responsabilidades, y se “mostrará preocupación por la calidad del trabajo de las usuarias, en cualquier tipo de actividad prosocial o ajustada al régimen interno que estas desarrollen”, incluida la adquisición de habilidades manuales, sociales y competencias transversales asociadas a la inserción laboral.
OBJETIVOS	Empleabilidad: apoyo en la preparación de entrevistas de empleo y manejo de contingencias que puedan producir estrés durante el período de adaptación al empleo dependiente y al entorno social en que se desempeñe el trabajo. Emprendimiento: capacitación formal para emprendimientos proporcionada por el equipo ejecutor.
PLAZO DE EJECUCIÓN/META	Se inicia un mes antes del egreso a la comunidad, y se extiende por seis meses. No se indican metas.
ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN	Intrapenitenciario y postpenitenciario.

Fuente: BID (2017a: 38).

CUADRO 16 ► **COMPONENTE 6: PREPARACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE INSERCIÓN LABORAL**

METODOLOGÍA: TÉCNICAS Y ENFOQUES	<p>Línea de emprendimiento: Talleres</p> <p>Talleres grupales cerrados estructurados. Los temas comprenden educación básica en materias empresariales, comerciales y financieras, con énfasis en actividades y ejercicios prácticos para ensayar el diseño de la idea de negocio. La cobertura alcanza al 50% de las usuarias.</p> <p>Condiciones de financiamiento del emprendimiento</p> <p>Montos variables, con un promedio de US\$300 de capital semilla no reembolsable y US\$300 de crédito para financiamiento de operaciones, para un 50% de las usuarias.</p> <p>Línea de empleabilidad: Talleres</p> <p>Talleres grupales e individuales.</p> <p>Los contenidos abarcan dos ámbitos: competencias laborales cardinales y habilidades socioemocionales para el éxito laboral.</p>	
	<p>COMPETENCIAS CARDINALES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perseverancia en la consecución de objetivos. - Compromiso con la rentabilidad. - Flexibilidad y adaptación. - Innovación y creatividad. - Compromiso con la calidad del trabajo. 	<p>HABILIDADES SOCIOEMOCIONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autoconfianza y percepción de autoeficacia. - Empoderamiento. - Habilidades sociales. - Disposición al riesgo financiero.
	<p>En palabras del Manual Operativo: “Para promover el desarrollo de las competencias cardinales y las habilidades socioemocionales descritas, será imperativo para los ejecutores gestionar el testimonio de pares que hayan logrado implementar de manera exitosa un autoempleo o emprendimiento a partir de condiciones de vulnerabilidad social y económica similares a las que caracterizan a las usuarias”.</p> <p>Esta línea incluye la elaboración de un catastro de microempresas y pequeñas y medianas empresas (pymes), con priorización de las que sean cercanas a la residencia reportada por las usuarias. Se espera realizar cinco visitas semanales por “cada operador”.</p>	

(continúa en la página siguiente)

CUADRO 16 (continuación)

PLAZO DE EJECUCIÓN/META	<p>Colocación laboral:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un 100% de los casos en intermediación accede a colocación laboral. • Un 50% de las usuarias cubiertas logra colocación laboral dependiente a la fecha de egreso del proyecto. • Cinco microempresas y pymes son contactadas por el operador por semana por cada profesional de intervención directa. <p>Emprendimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El ingreso total promedio supera el monto del ingreso mínimo mensual en Chile a la fecha del informe. • El 80% de las usuarias tiene su idea de negocio aprobada a 210 días de la ejecución. • Un 100% del gasto de capital semilla a los 210 días de la ejecución. • Un 20% de recuperación del crédito otorgado al término de la ejecución.
ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN	<p>Intrapenitenciario y postpenitenciario.</p>

Fuente: BID (2017a: 40-45).

Cabe señalar que, a diferencia de los componentes previos, los componentes 3 y 6 parecen formar parte de un solo ámbito de intervención, que es la reinserción laboral: primero, en una etapa formativa (componente 3) y posteriormente (componente 6), como puesta en práctica de la inserción laboral, ya sea a través de la empleabilidad o en emprendimientos propios.



2.4. Etapas intrapenitenciaria y postpenitenciaria

El proyecto piloto no posee una estructuración en etapas, pero, en virtud del Manual Operativo y de otros documentos asociados al diseño, la CAP consideró necesario establecer una estructura para organizar metodológicamente el despliegue de los dispositivos técnicos (talleres, acompañamiento, visitas, etc.), logísticos y de distribución de las tareas del equipo profesional.

De esta manera, la ejecución se divide en dos momentos: **i)** al interior del penal, o etapa intrapenitenciaria, y **ii)** un segundo momento en el que las usuarias ya están en libertad, o etapa postpenitenciaria.

Cada etapa incluye un conjunto de actividades, procedimientos e instrumentos que se muestran en el cuadro 17.

CUADRO 17 ► **ETAPAS INTRAPENITENCIARIA Y POSTPENITENCIARIA: ACTIVIDADES PRINCIPALES**

ETAPA INTRAPENITENCIARIA	ETAPA POSTPENITENCIARIA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Reclutamiento y selección de las participantes. 2. Invitación a participar por parte de la Corporación Abriendo Puertas (CAP). 3. Evaluación diagnóstica de las participantes. 4. Planificación e intervención intrapenitenciaria. 5. Preparación para el egreso. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ajuste de Plan de Intervención Individual (PII). 2. Acompañamiento (activación de red familiar, social y ecológica). 3. Implementación del emprendimiento: <ul style="list-style-type: none"> • Encuadre inicial. • Emprendimiento (activación y financiamiento del plan de negocios). • Empleabilidad (búsqueda de empleo asalariado). • Seguimiento y mantenimiento del primer impulso. 4. Colocación y supervisión laboral en puestos de trabajo.

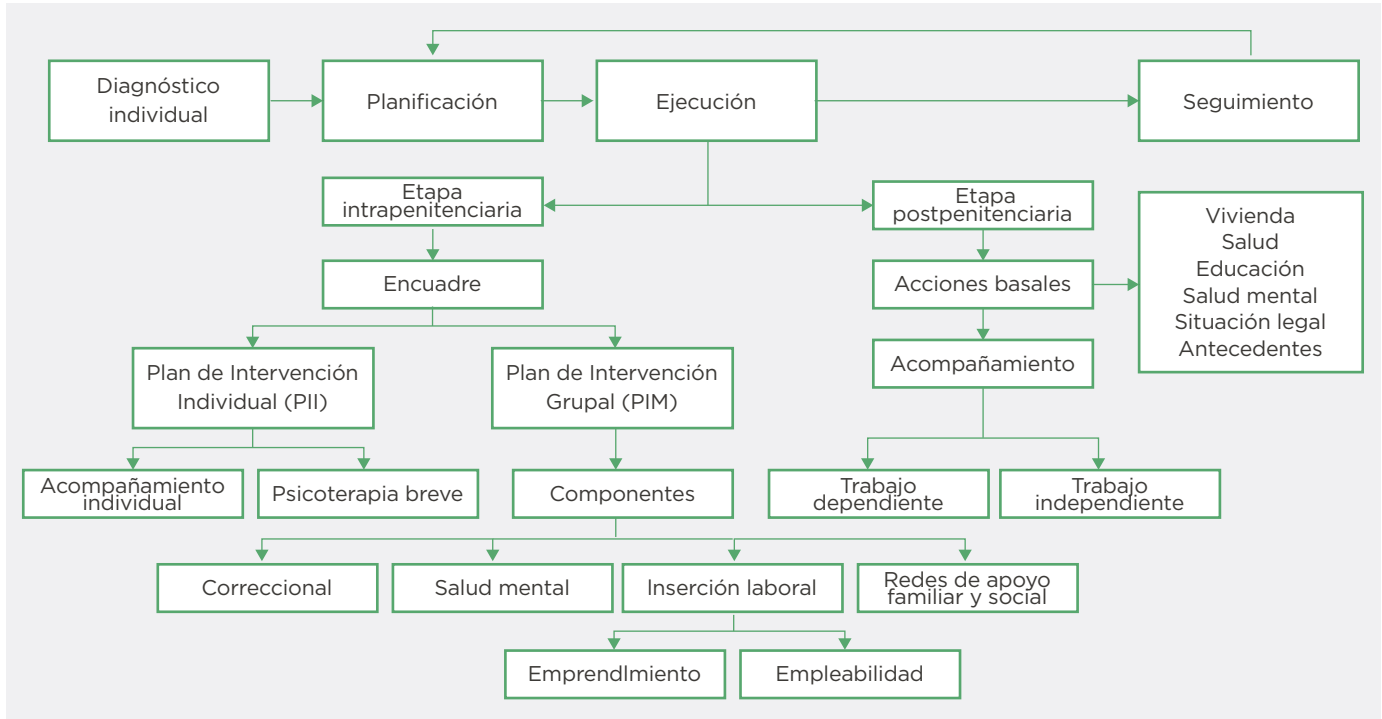
Fuente: CAP (2018: 5).

El diseño las etapas intrapenitenciaria y postpenitenciaria se configuró en una secuencia definida para el tránsito de las potenciales usuarias desde el preingreso (actividades 1, 2 y 3 de la columna izquierda del cuadro 17) hasta el egreso (actividad 4 de la etapa postpenitenciaria) en temporalidades relativamente estimadas de “6 meses de preparación para el egreso y 8 meses de apoyo post-carcelario de transición a la comunidad”,¹² aunque, como se verá más adelante, en la práctica ambas etapas se ejecutaron de forma paralela.

El gráfico 1 presenta el plan de trabajo del proyecto piloto, en el cual se distinguen ambas etapas y sus actividades asociadas a componentes de intervención.

¹² “El período de operación financiado es de 14 meses, e incluye 6 meses de preparación para el egreso y 8 meses de apoyo post-carcelario de transición a la comunidad” (BID, 2017a: 46).

GRÁFICO 1 ► PLAN DE TRABAJO GENERAL



Fuente: BID (2018a: 7).

Etapa intrapenitenciaria

La primera parte de la etapa intrapenitenciaria comprendió el conjunto de actividades para el ingreso en el programa de las usuarias que cumplían las condiciones de base.¹³

Uno de los elementos centrales de esta etapa fue la planificación de la intervención individual a través del desarrollo de la herramienta PII, cuyas características centrales pueden resumirse de la siguiente manera (CAP, 2018: 10):

¹³ Véase “Población objetivo y cobertura” (BID, 2017a: 32).

Herramienta de planificación individual, para elaborar en una lógica de co-construcción, en una o dos sesiones individuales de tutoría, de 60 minutos y con frecuencia semanal. Será ejecutada por los monitores, con el encuadre de una entrevista motivacional, y visada por las personas encargadas de la supervisión. Sus objetivos se detallan a continuación:

- i) Generar un vínculo con la oferta programática y su elección laboral.
- ii) Prepararse para el egreso y la reinserción social, personal y laboral; mantener el vínculo y la motivación relacionada con el programa, y evitar la reincidencia.

El desarrollo de la intervención, dentro de las prioridades y el énfasis de cada PII, comprendía el paso por los diversos dispositivos o actividades asociadas a los componentes, como se puede apreciar en el cuadro 18.

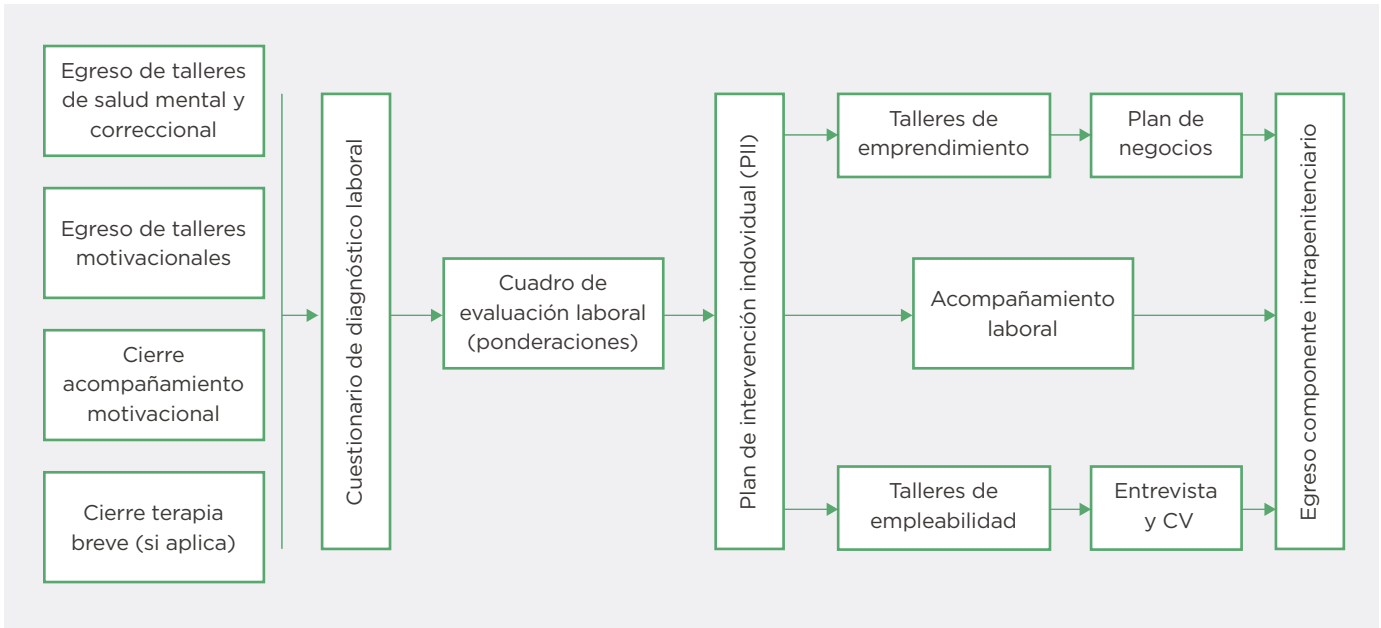
CUADRO 18 ► **ACTIVIDADES DE LA ETAPA INTRAPENITENCIARIA, DE ACUERDO CON EL PLAN DE INTERVENCIÓN INDIVIDUAL**

INSTRUMENTO DE PLANIFICACIÓN	ACTIVIDADES DE LA ETAPA INTRAPENITENCIARIA
PLAN DE INTERVENCIÓN INDIVIDUAL (PII)	Asistencia a talleres de salud mental: Componente 2
	Asistencia a talleres correccionales: Componente 4
	Asistencia a talleres motivacionales: Componente 1
	Asistencia a acompañamiento semanal
	Asistencia a psicoterapia breve, si corresponde: Componente 2

Fuente: CAP (2018: 9).

Culminada la primera parte de la etapa intrapenitenciaria y logrado el egreso de cada componente, se accedería al componente laboral formativo (componente 3), que se ha esquematizado en el gráfico 2.

GRÁFICO 2 ► DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN LABORAL INTRAPENITENCIARIA



Fuente: BID (2017a: 8).

El gráfico 2 ofrece una imagen integral del componente 3 de formación para el empleo y/o el emprendimiento. A ello deben sumarse dos actividades adicionales, que se detallan en el cuadro 19.

CUADRO 19 ► TALLERES DEL COMPONENTE 3

TALLER	OBJETIVOS
DESARROLLO DE HABILIDADES SOCIOEMOCIONALES Y DEL PERFIL DE EGRESO	Habilitar a las participantes con respecto a las competencias que el proyecto considera como perfil de egreso esperable.
FORTALECIMIENTO DE LA RED Y EL CAPITAL SOCIAL	Optimizar el capital social de las usuarias, así como la red ecológica y la red social, incluida su familia.

Fuente: CAP (2018: 11).

Nota: Habilitar a las participantes con respecto a las competencias que el proyecto considera como perfil de egreso esperable incluye el desarrollo de competencias cardinales y habilidades esenciales (véase el componente 6: Preparación e implementación del proceso de inserción laboral).

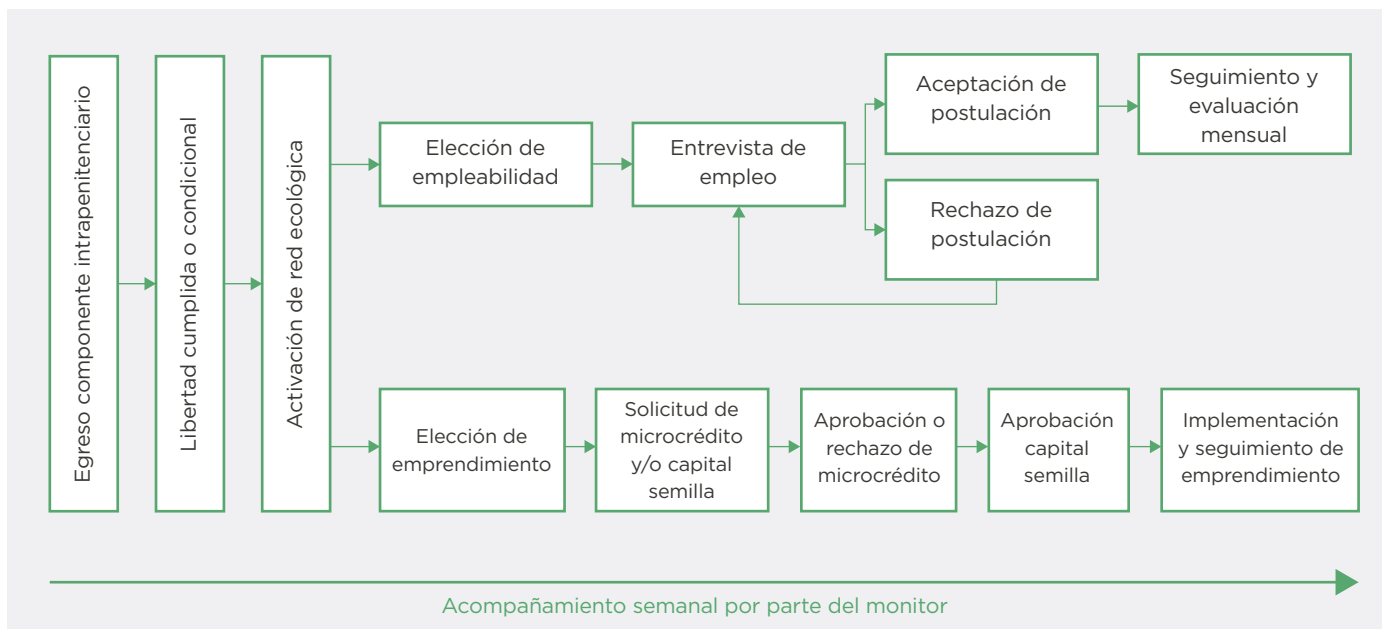
Etapa postpenitenciaria

En esta etapa se ejecutan los componentes que conducen a la concreción de la inserción o reinserción laboral, en cuyo caso existen tres posibles escenarios:

- La participante aún debe permanecer en el lugar de reclusión.
- La participante salió en libertad por haber cumplido su condena.
- La participante salió gracias a beneficios de libertad condicional.

Los últimos dos escenarios permiten continuar con la siguiente etapa, tomando rutas distintas en función de la línea laboral que se escoja, como se aprecia en el gráfico 3.

GRÁFICO 3 ► PREPARACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE PROCESO DE INSERCIÓN LABORAL



Fuente: CAP (2018e: 8).

Una acción preparatoria fundamental, cualquiera sea el destino laboral decidido, es el encuadre previo a la inminente puesta en libertad, momento en que se ajustan expectativas y se organizan aspectos

prácticos; se actualiza el PII en el nuevo contexto (CAP, 2018: 20), y se activa la red ecológica en libertad, de acuerdo con el PII de cada usuaria, incluidas, si correspondiere, las temáticas asociadas a vivienda, salud, identidad, antecedentes civiles, trabajo, ficha de evaluación social y beneficios municipales, y situación legal familiar.

Plan de Intervención Individual postpenitenciario

Según CAP (2018: 24), se trata de la continuación del PII en contexto de libertad condicional o total. En función del destino laboral elegido (dependiente o independiente), se acompaña a la egresada un máximo de ocho meses y un mínimo de un mes, de acuerdo con el momento del egreso.

Se incluyen acciones basales asociadas a la solución de necesidades en los ámbitos de vivienda, salud, situación legal familiar, antecedentes civiles y acompañamiento en el empleo en relación de dependencia o independiente.

Implementación de la elección de modalidad de reinserción laboral

Las acciones de inserción laboral de la línea de empleabilidad y de la línea de emprendimiento siguen una serie de secuencias que se describen en el cuadro 20.

CUADRO 20 ► ACTIVIDADES DE LA ETAPA POSTPENITENCIARIA: LÍNEA DE EMPLEABILIDAD Y LÍNEA DE EMPRENDIMIENTO

LÍNEA DE EMPLEABILIDAD	LÍNEA DE EMPRENDIMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> Ajuste y adaptabilidad al mundo del trabajo, llevando a la práctica las normas de convivencia, puntualidad y seguridad industrial. 	<ul style="list-style-type: none"> Contar con una idea de negocio y recursos propios (experiencia, conocimientos, capital, infraestructura, equipamiento, herramientas etc.).
<ul style="list-style-type: none"> Elaboración, en conjunto con el monitor, de un currículum vitae optimizado, que cumpla con las exigencias del futuro empleador. 	<ul style="list-style-type: none"> Consulta en la municipalidad por la oferta de capacitaciones para acceder a fondos concursables vigentes (Oficina Municipal de Intermediación Laboral, centros productivos, centros de desarrollo de negocios, programas dirigidos a población vulnerable o a mujeres).

(continúa en la página siguiente)

CUADRO 20 (continuación)

<ul style="list-style-type: none"> Entrenamiento en entrevistas por competencias, realizadas en conjunto con el monitor y/o un experto del programa, a través de <i>role-playing</i> comunicacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de los fondos asignados para el emprendimiento con el Banco Estado, así como microcréditos y capital semilla para iniciar un microemprendimiento. Evaluación del plan de negocios para optimizarlo y analizar su viabilidad. Se cuenta con cuadernillos de plan de negocios completados y revisados dentro del penal y en libertad. Evaluación del presupuesto inicial (llenado de una planilla de presupuesto que incluye costos fijos, insumos, infraestructura, sueldos y costos variables). Solicitud y gestión de un microcrédito de Banco Estado o capital semilla.
---	--

Fuentes: CAP (2018: 21-23).

Nota: En el marco de la línea de empleabilidad, se creó un procedimiento o protocolo de colocación laboral.

Ambas líneas laborales comprenden acciones de acompañamiento en el medio libre, las cuales complementan el acompañamiento dirigido a apoyar las acciones basales. Tanto las primeras como este último constituyen acciones del componente 7 (acompañamiento, *coaching* y gestión de casos). La duración de este acompañamiento laboral se diseñó para un máximo de ocho meses y un mínimo de tres, en el domicilio de la participante (o en las oficinas de la CAP, fuera del CPF), idealmente una vez por semana, con sesiones de una duración no superior a 90 minutos, en formato de entrevista individual.

Este recurso se centra en los siguientes temas:

- Control de los logros, y problemas o necesidades relacionados con el emprendimiento o el empleo en relación de dependencia de la participante.
- Evaluación de los logros personales y familiares ligados al área laboral.
- Control de los tratamientos y seguimientos de salud mental y de índole general.
- Otros problemas y necesidades.
- Revisión actualizada del PII, ajuste de metas y entrega de tareas.

Ajustes: modificaciones de diseño

Como ya se señaló, el primer escenario abierto al término de la etapa intrapenitenciaria fue la permanencia en reclusión¹⁴ de un número relevante de usuarias (aproximadamente un 30%), lo cual interrumpió el tránsito hacia su reinserción laboral efectiva en los plazos proyectados inicialmente.

Ante la necesidad de continuar con la atención de estas participantes, se rediseñó la programación, a fin de extender el acompañamiento para reajustar las expectativas, mantener la motivación y la adherencia, reforzar las técnicas de salud mental y correccionales (control de impulsos y autocontrol), y también llevar adelante actividades de formación para conservar la motivación y fortalecer la capacidad de reinserción laboral, mediante la movilización de recursos institucionales externos.¹⁵

Otra variación del diseño inicial –en función del retraso en la partida de los componentes intrapenitenciarios– implicó la implementación de actividades formativas del componente laboral en el medio libre, para lo cual se implementaron específicamente talleres de emprendimiento en instalaciones externas de la CAP.

14 “Como la mayoría de las participantes responde a un perfil que se caracteriza por un riesgo delictual alto, también son propensas a recaídas dentro de su lugar de reclusión, lo que ha implicado, en muchos casos, un aumento en su tiempo de condena. La adición de tiempo ocurre, entre otros factores, por riñas internas, hallazgos de celulares o drogas dentro del penal, mala conducta, incumplimiento de rutinas laborales, etc.” (CAP, 2018f: 34).

15 Entre otros recursos, se contó con la colaboración del Ministerio de Justicia y el Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS), la Fundación Prevención y Desarrollo de la Mujer (Prodemu), en materia de género; el Programa BiblioRedes, en alfabetización digital, y Newfield, en motivación y autodesarrollo.

3.

EVALUACIÓN DE PROCESOS

-
- 3.1. Ámbito de la organización
 - 3.2. Ámbito contextual
 - 3.3. Ámbito de los implementadores
 - 3.4. Ámbito del programa
 - 3.5. Lecciones aprendidas a partir de la evaluación de procesos

Evaluar la ejecución a partir de este enfoque aporta información sobre el desarrollo de los procesos técnicos, organizacionales y contextuales que pueden ayudar a explicar un determinado desempeño del proyecto piloto valorado, sea positivo o negativo.

Evaluación de procesos

La evaluación de procesos se realizó desde el enfoque de la Ciencia de la Implementación, que busca describir y analizar los procesos y factores presentes en la puesta en marcha de intervenciones basadas en la evidencia. Evaluar la ejecución a partir de este enfoque aporta información sobre el desarrollo de los procesos técnicos, organizacionales y contextuales que pueden ayudar a explicar un determinado desempeño del proyecto piloto valorado, sea positivo o negativo. Esto cobra especial relevancia si se considera que es una fortaleza del programa el hecho de que se base en evidencia previa y procure constituirse como evidencia para futuras intervenciones en el país y en la región.

A partir de este enfoque, la evaluación de procesos se organizó en torno a cuatro ámbitos de factores (Savignac y Dunbar, 2014), a saber: organizacional, del contexto social e institucional, de los implementadores y del programa.

Respecto de cada uno de estos ámbitos, a continuación, se analizan los factores más pertinentes de acuerdo con la experiencia llevada adelante, y se identifican qué elementos actuaron como facilitadores u obstaculizadores, a fin de contribuir a la toma de decisiones sobre la replicabilidad de la iniciativa y las condiciones que deberían considerarse para ello.¹⁶



3.1. **Ámbito de la organización**

El ámbito organizacional se refiere a los recursos institucionales desplegados para el éxito de un programa o proyecto. Este ámbito implica a la organización directamente responsable de la ejecución (Corporación Abriendo Puertas), pero también a las instituciones y/o servicios que hayan cumplido un papel en el impulso del proyecto, su diseño y/o su ejecución (BID, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Banco Estado, Gendarmería de Chile, CPF San Joaquín).

¹⁶ En el análisis se integran distintas fuentes de información: por una parte, se ha considerado el material documental entregado por las instituciones participantes al inicio del estudio y ya avanzado este; por otra, se tomaron en cuenta las estadísticas generadas durante el desarrollo de la presente investigación y una serie de entrevistas semiestructuradas aplicadas a actores clave del diseño y la implementación de la intervención.

A partir de las dimensiones de la Ciencia de la Implementación, el proceso de análisis permitió desgranar con mayor detalle los factores o variables que atañen a la organización, los cuales se exponen en el cuadro 21.

CUADRO 21 ► **FACTORES DEL ÁMBITO DE LA ORGANIZACIÓN**

FACTOR	SUBFACTOR
SOPORTE INSTITUCIONAL	Sustento financiero del proyecto
	Estabilidad del personal
SELECCIÓN Y ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL	Existencia de un sistema formal de selección
	Inducción y capacitación del personal
COMPROMISO E INVOLUCRAMIENTO DE EQUIPOS DIRECTIVOS	Capacidad para identificar dificultades administrativas y tomar medidas correctivas
	Capacidad para identificar dificultades técnicas y tomar medidas correctivas
USO DE INDICADORES O MEDICIONES DE LA GESTIÓN	Existencia de un sistema de gestión de la información

Fuente: Elaboración propia.

En virtud del análisis realizado, fue posible detectar determinadas fortalezas y debilidades, que se presentan en el cuadro 22.

CUADRO 22 ► FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL ÁMBITO ORGANIZACIONAL
FORTALEZAS

- En términos de sustento institucional, una fortaleza es haber considerado a las instituciones colaboradoras con sus respectivas funciones y responsabilidades en el proyecto. El piloto ha sido impulsado por entidades como el BID y Banco Estado, que lograron generar una alianza con actores claves del ámbito penitenciario, como el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, y Gendarmería de Chile. Los unos son organismos con capacidad para apoyar un piloto desde el punto de vista financiero y técnico; los otros, organismos a cargo del diseño y/o de la ejecución de las políticas penitenciarias y de reinserción social.
- La ejecución del proyecto estuvo a cargo de un ente con trayectoria comprobada en el área penitenciaria (la Corporación Abriendo Puertas [CAP]).
- La entidad ejecutora habría tenido la capacidad para identificar dificultades técnico-administrativas y tomar medidas oportunas en un proyecto con plazos limitados. En este sentido, frente a la inexperiencia del equipo, se habría reforzado su inducción. Por otro lado, ante problemas de cobertura y de criterios de selección, se habrían ajustado los perfiles de las usuarias y se habrían hecho adaptaciones ante los retrasos de la ejecución.

DEBILIDADES

- Desde la perspectiva de los ejecutores, el proyecto tuvo limitaciones financieras, advertidas desde el proceso de licitación, que habrían obligado a hacer ajustes en la selección del personal y a ofrecer remuneraciones relativamente bajas con respecto a los estándares del mercado. La falta de experiencia de un equipo ejecutor supone un factor de riesgo en un proyecto con plazos limitados, especialmente en el caso de una iniciativa de carácter piloto.
- La composición del equipo ejecutor estuvo determinada por la estructura establecida por las bases de licitación. Debido a ello, la mayoría de los profesionales era externa al organismo ejecutor y tenía escasa experiencia en el ámbito laboral y/o penitenciario, a lo cual hay que sumar la aplicación de ajustes en este campo durante la implementación del proyecto, a causa de una inadecuación individual a los roles o de la readecuación de cargos por necesidades de la intervención.
- Otras dificultades, asociadas a limitaciones presupuestarias, se relacionan con la falta de una oficina externa al penal para la fase postpenitenciaria y de recursos para el traslado de insumos de las usuarias.
- Las normas internas del penal obstaculizaron la efectividad de algunas actividades, como el acceso a las salas de clases en algunos períodos del año, o el desconocimiento del reglamento carcelario por parte del personal contratado, lo que podría indicar insuficiencias en el proceso de inducción.
- En lo referido a la gestión de la información, la entidad ejecutora no disponía de un sistema digital para el registro, el procesamiento y el reporte de datos, lo que implicó que, a lo largo de la intervención, los profesionales debieran digitar toda la información en fichas físicas elaboradas por el propio equipo, las que luego eran compartidas con el asesor experto que elaboraba los informes para el BID.

Fuente: Elaboración propia.



3.2. Ambito contextual

En este nivel de análisis se ubican factores relacionados con las condiciones en las que se desarrolló el proyecto, circunstancias que ya están dadas, sobre las cuales el equipo ejecutor no ejerce ningún control. En efecto, el contexto de la implementación se relaciona con las condiciones existentes a nivel de las instituciones participantes, de las empresas a las que se ofreció la colocación laboral y del sistema penitenciario, y con las características del entorno en el que tuvo lugar la fase postpenitenciaria.

CUADRO 23 ► FACTORES DEL ÁMBITO DEL CONTEXTO SOCIAL E INSTITUCIONAL

FACTORES	SUBFACTORES
CONDICIONES PARA LA REINSERCIÓN SOCIAL EN LOS ÁMBITOS INSTITUCIONALES	Condiciones existentes en el ámbito de las instituciones participantes para iniciativas de reinserción
	Condiciones existentes en el ámbito empresarial para iniciativas de reinserción
	Contexto existente al interior del penal
CONDICIONES PARA LA REINSERCIÓN SOCIAL EN EL ÁMBITO COMUNITARIO	Condiciones existentes en las redes comunitarias de las usuarias del proyecto para la reinserción social

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las fortalezas y debilidades del ámbito del contexto social e institucional, estas se exponen en el cuadro 24.

CUADRO 24 ► FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL ÁMBITO CONTEXTUAL

FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • El contexto institucional fue favorable a nivel de los impulsores, ya que el interés del BID coincidía con el de Banco Estado, en términos de promover una estrategia de reinserción basada en el componente crediticio/financiero, a lo que se sumó el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, como entidad responsable de las políticas de reinserción social. • Pese a que en el contexto empresarial general para el desarrollo de iniciativas de reinserción social priman el desconocimiento, el desinterés y una serie de prejuicios en la materia, en el caso particular del proyecto, habría actuado como facilitador el hecho de que la entidad ejecutora tuviera una red de contactos previos con firmas que ya habían atravesado una experiencia de colaboración relacionada con la reinserción.
DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • El involucramiento del Centro Penitenciario Femenino (CPF) de Gendarmería de Chile se habría dado en la fase de ejecución, y en menor medida en el diseño de la intervención, lo que habría influido en desajustes entre lo planificado y las condiciones materiales existentes en el penal, produciendo retrasos en la ejecución del proyecto. • La colocación laboral se concentró en empresas de aseo, reproduciendo una inserción femenina al trabajo conforme expectativas y roles asignados en función del género. • En cuanto a las condiciones socio comunitarias, la familia aparece como un sistema ambivalente. Por un lado, es relevada como soporte emocional durante la reclusión, pero, al mismo tiempo, se constata que puede constituir un factor obstaculizador del proceso. Una situación análoga se presentaría con las otras redes comunitarias. • Si bien el interés de las usuarias estuvo dado tanto por una disposición de camio, como por la expectativa de obtener beneficios carcelarios como contrapartida, un obstaculizador de la intervención estuvo dado por el consumo problemático de drogas, que condiciona la efectividad de los procesos de intervención de este tipo.

Fuente: Elaboración propia.



3.3. **Ámbito de los implementadores**

Este ámbito incluye factores asociados a los ejecutores del proyecto, los implementadores,¹⁷ tales como las actitudes y percepciones del personal respecto del programa o proyecto que están poniendo en marcha, su nivel de confianza en el programa y también sus habilidades para implementar las acciones de modo efectivo. Los factores de este ámbito se resumen en el cuadro 25; sus fortalezas y debilidades, en el cuadro 26.

¹⁷ Personas responsables del proceso de implementación (OMS, 2016).

CUADRO 25 ► FACTORES DEL ÁMBITO DE LOS IMPLEMENTADORES

FACTOR	SUBFACTORES
HABILIDADES Y SUFICIENCIA DEL PERSONAL DEDICADO A LA IMPLEMENTACIÓN	Cantidad de profesionales y técnicos que implementaron el proyecto
INVOLUCRAMIENTO Y PARTICIPACIÓN EN ACTIVIDADES	Percepción del personal ejecutor sobre la experiencia desarrollada

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO 26 ► FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL ÁMBITO DE LOS IMPLEMENTADORES

FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Pese a la ausencia de un diseño acabado de la organización del equipo, el esquema propuesto de “supervisores-monitores” fue funcional a la implementación del proyecto piloto. El rol de los monitores aparece como clave para la generación y conservación del vínculo y para la provisión de información. • El carácter multidisciplinario del equipo de intervención habría permitido cubrir la ejecución de los distintos componentes del programa. • Hay referencias al compromiso y la dedicación de los profesionales con respecto a la intervención, aun cuando se advirtieron tensiones derivadas de la carga de trabajo.
DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • El proyecto habría carecido de una propuesta de organización detallada y que se mantuviera estable a través de la intervención. El Manual Operativo no aportó una definición del esquema organizacional necesario para ejecutar los componentes descritos. Los demás documentos del programa establecían una distinción gruesa entre el rol de “profesionales de intervención” y el de “supervisores”, con una definición, para los primeros, de la carga de casos por atender y, en el caso de los segundos, el establecimiento de la calificación que debían tener en formación o experiencia. • El proyecto experimentó ajustes en la composición del equipo ejecutor, lo cual se tradujo en el despido de profesionales y/o la supresión de cargos contemplados al inicio. Esto daría cuenta de un desajuste entre lo proyectado en el diseño del proyecto y las necesidades prácticas de implementación, lo cual, aun cuando habría implicado cambios bien estudiados, obligó a los implementadores a adaptarse a nuevas formas de operación. • Al margen de su composición, en sus comienzos, el proyecto se habría visto afectado por la falta de experiencia en el sistema penitenciario y en proyectos de reinserción social que caracterizaba a los profesionales seleccionados, ya que la mayoría era recién egresada.

Fuente: Elaboración propia.



3.4. Ambito del programa

Este ámbito incluye factores referidos a las características del diseño de un programa y de la forma en que se lo implemente. La probabilidad de que una intervención alcance los objetivos que se ha planteado aumenta en la medida en que se sustente en un diseño de calidad, y en la medida en que dicha intervención guarde fidelidad con el diseño, es decir, que se ejecute en consonancia con los lineamientos conceptuales y metodológicos establecidos. Esta situación es crítica en cualquier tipo de programa y cobra mayor relevancia en el caso de proyectos piloto, los cuales se aspira a modelizar y replicar.

En esta sección se abordan distintos tipos de factores relacionados con el programa. En primer término, se examinan aspectos vinculados con el diseño mismo y con el proceso a través del cual se realizó, lo cual, sin constituir una evaluación de diseño, permite identificar algunos elementos que contribuyeron al pilotaje y otros que lo obstaculizaron. Enseguida, se estudian tópicos específicos del proyecto en términos de la posible brecha entre lo diseñado y lo finalmente ejecutado. Por último, se hace una revisión de la forma concreta en que se ejecutaron los componentes del proyecto, se determinan los ajustes efectuados, y se observa en qué medida esto ha potenciado y/o condicionado los posibles resultados. Todo esto se resume en el cuadro 27, mientras que el cuadro 28 ofrece un amplio compendio de las fortalezas y debilidades en este ámbito.

CUADRO 27 ► FACTORES DEL ÁMBITO DEL PROGRAMA

FACTOR	SUBFACTORES
CALIDAD DEL DISEÑO Y ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO	Proceso de diseño
	Calidad del diseño
INTEGRACIÓN GENERAL ENTRE DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN	Ejecución de mecanismos y criterios de selección de beneficiarias
	Ejecución de la evaluación diagnóstica de internas conforme lo diseñado
	Concordancia entre la coordinación intersectorial implementada y la planificada
	Concordancia entre el sistema de asesoría y supervisión técnica implementado y el planificado
	Concordancia entre el monitoreo implementado respecto de lo planificado
	Concordancia entre los tiempos planificados y los ejecutados
INTEGRACIÓN ESPECÍFICA ENTRE DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LOS COMPONENTES	Implementación efectiva del componente 1: Motivación al cambio y adherencia
	Implementación efectiva del componente 2: Intervención en salud mental
	Implementación efectiva del componente 3: Formación para el empleo y/o el emprendimiento
	Implementación efectiva del componente 4: Intervención correccional
	Implementación efectiva del componente 5: Creación de redes de apoyo familiar
	Implementación efectiva del componente 6: Preparación e implementación del proceso de inserción laboral
	Implementación efectiva del componente 7: Acompañamiento, <i>coaching</i> y gestión de casos

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO 28 ► FORTALEZAS Y DEBILIDADES EN EL ÁMBITO DEL PROGRAMA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
CALIDAD DEL DISEÑO Y ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO	<ul style="list-style-type: none"> Parte del diseño contó con la participación de las instituciones responsables del proyecto, aun cuando dicha participación pudo abarcar desde un inicio al equipo del Centro Penitenciario Femenino (CPF) de manera más profunda y asegurar una revisión exhaustiva del Manual Operativo. El proyecto contó con un sustento teórico y conceptual definido, basado en estudios con evidencia de resultados. El diseño incorporó una perspectiva integral y no se redujo exclusivamente a la ejecución de la oferta crediticia, lo que se expresó en elementos como la salud mental y los factores correccionales. Se cuenta con materiales (talleres e instrumentos) generados por el equipo de la Corporación Abriendo Puertas (CAP) que fueron probados con las usuarias y pueden servir de insumos en una réplica del piloto. Se acumuló experiencia que permitiría formular una oferta que se articule desde el enfoque de un marco lógico, lo cual serviría para solucionar los problemas de diseño del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> Si bien hubo una mesa de coordinación que revisó aspectos del diseño, no se incluyó al equipo del Centro Penitenciario Femenino (CPF) desde una fase temprana, lo cual derivó en desajustes de diseño con respecto a la realidad del penal y en un menor grado de involucramiento de un actor clave. El Manual Operativo carecía de una “bajada operativa” de sus componentes; por eso, el diseño debió ser completado por el equipo ejecutor (por ejemplo, cartas descriptivas de talleres e instrumentos de registro). El diseño se hizo antes y durante la ejecución, a partir de dos esquemas metodológicos, lo cual dio lugar a discordancias entre uno y otro, y dificultó el monitoreo efectivo de la intervención. El material generado por el equipo CAP cuenta con distintos formatos. Algunos talleres (como los laborales) carecen de documentos de tipo descriptivos (metodología y contenidos detallados por sesión). Ausencia de un sistema que brindara definiciones claras para el monitoreo y la evaluación del proyecto, y para la estructuración de metas por alcanzar en plazos muy breves, más aún si se considera que no estuvieron contempladas las actividades de preparación, como el esbozo de los dispositivos individuales y grupales, y la capacitación para el equipo ejecutor. Falta de una plataforma o un mecanismo digital que permitiera el registro, procesamiento y reporte de información en línea, y que incluyera, entre otros, algoritmos para el cálculo de indicadores. Ausencia de respaldos metodológicos que describan y fundamenten en detalle los resultados informados en la base de datos. Débil perfilamiento del enfoque de género en el diseño del proyecto, ya que no se consideraron factores relevantes, especialmente en la intervención.

(continúa en la página siguiente)

CUADRO 28 (continuación)

SELECCIÓN Y DIAGNÓSTICO DE BENEFICIARIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Si bien no se alcanzó la cobertura proyectada originalmente, el grado de alcance aporta información útil sobre el rendimiento que se puede esperar para este tipo de intervenciones, e indica que la población beneficiaria no debería exceder de alrededor de 100 participantes, lo cual se debe especialmente a la complejidad de la intervención. • El proyecto ha sido prueba de un sistema de invitación, información y selección sustentado en el consentimiento informado de las usuarias, y ejecutado conforme lo programado. • Se contó con una caracterización de las participantes que permite evaluar los resultados de la intervención en función de un nivel de riesgo de reincidencia alto, con un promedio de 3,2 años de condena. • Se implementó un sistema de evaluación de las internas que incluyó el cálculo de riesgo de reincidencia, variables sensibles al género y variables sobre competencias laborales. • Se cuenta con un instrumento práctico para la formulación del Plan de Intervención Individual (PII), basado en la participación activa de las usuarias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uno de los criterios de exclusión fijados por el Manual Operativo se habría cumplido parcialmente, si se considera dentro de los “trastornos psiquiátricos” que impedirían la “participación provechosa” en el proyecto: se trata del asociado al síndrome de abstinencia. Este factor, al no recibir una oferta especial de tratamiento, constituyó un obstaculizador de la intervención, aun cuando algunos actores estimen que no afectó la “funcionalidad” de la participación. • Si bien se contó con un mecanismo de diagnóstico aplicable, este no habría servido como filtro para el ingreso, lo que hace recomendable introducir ajustes que permitan, por ejemplo, discriminar entre niveles de salud mental. • No se implementó la sistematización de datos diagnósticos comprometida en el Manual Operativo, ejercicio posterior al cierre del proyecto. • El Manual Operativo solo incluía algunas referencias relacionadas con la coordinación en la fase de diseño. Una réplica del piloto podría integrar la propuesta de una metodología efectiva de coordinación durante la ejecución.
COORDINACIÓN INTERSECTORIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Las dificultades de la implementación se vieron mitigadas por la experiencia previa de coordinación entre las instituciones participantes. La CAP era conocida por el equipo técnico del CPF, lo que resultó favorable para la resolución de problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> • El Manual Operativo solo contenía algunas referencias de la coordinación en la fase de diseño. Una réplica del piloto podría incluir la propuesta de una metodología efectiva de coordinación durante la ejecución. • Las principales dificultades de coordinación se produjeron en la aplicación práctica de elementos del proyecto en el penal y fueron causadas, en parte, por la incorporación tardía del CPF en el diseño.
ASESORÍA Y SUPERVISIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • En el equipo ejecutor hay una valoración de la asistencia técnica recibida en lo que se refiere a la transferencia de elementos teóricos. 	<ul style="list-style-type: none"> • La asesoría externa se habría enfocado en tópicos conceptuales y de metodología general, sin abordar el diseño ni la entrega de instrumentos operativos o de mecanismos de evaluación. Tampoco se habría traducido en una supervisión técnica que asegurara la pertinencia técnica de la medición de salida en términos de indicadores de resultado. • La asesoría técnica no se habría traducido en asistencia técnica para la intervención, ya que su foco principal habría sido el monitoreo.

(continúa en la página siguiente)

CUADRO 28 (continuación)

MONITOREO	<ul style="list-style-type: none"> El equipo ejecutor desarrolló instrumentos de registro que dan cuenta de una diversidad de campos de información críticos de la intervención en sus distintos componentes. Este material es un insumo para el diseño de un sistema de monitoreo de una réplica del piloto. 	<ul style="list-style-type: none"> Si bien se contó con instrumentos de monitoreo diversos, estos no fueron integrados a una plataforma digital (software) que permitiera el acceso en línea a datos de la intervención, ni a un procesamiento automatizado de la intervención. El uso de un mecanismo manual/físico implicó riesgos para la gestión de la información; por ejemplo, la pérdida de datos o su discrepancia o la ausencia de una base de datos, conocida por el equipo, que informara de indicadores de gestión relevantes. La falta de un sistema integrado de información implicó que la recopilación de esta última fuera posterior al cierre.
IMPLEMENTACIÓN DEL COMPONENTE 1	<ul style="list-style-type: none"> La “motivación al cambio” se releva como condición necesaria para mantener la adherencia de las usuarias y los avances en sus respectivos planes de intervención. El equipo ejecutor habría confirmado el valor de esta premisa, pero entendiéndola como presente en todos los componentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Caben dudas acerca de si corresponde considerar la “motivación al cambio” como “componente” de la intervención o si, como lo entendió el equipo ejecutor, se debe incorporar como una premisa para considerar durante toda la intervención.
IMPLEMENTACIÓN DE COMPONENTE 2	<ul style="list-style-type: none"> Se logró una caracterización de la salud mental de las usuarias, lo cual se validó como acción necesaria para intervenciones con mujeres en contexto carcelario. Se aplicó un criterio flexible a la atención psicológica, sin limitarse al formato clínico. En su mayoría, los cuadros identificados no constituían trastornos, por lo cual sería pertinente dar cabida a la flexibilización técnica. 	<ul style="list-style-type: none"> La intervención definida como “psicoterapia” operó contra demanda de las usuarias, es decir, no hubo un mecanismo de selección que respondiera necesariamente al diagnóstico realizado y/o a los cuadros asociados al consumo, lo cual constituyó un problema clave para el desarrollo del proyecto. La oferta institucional para el tratamiento de adicciones/consumo problemático de drogas sería insuficiente, especialmente en términos psicoterapéuticos, y se vería reducida al componente farmacológico. En este sentido, el proyecto no habría estado en condiciones de contrarrestar limitaciones estructurales.
IMPLEMENTACIÓN DEL COMPONENTE 4	<ul style="list-style-type: none"> Se generó material pedagógico para trabajar la dimensión correccional. Aunque no se cuente con evaluaciones sobre los talleres realizados, el material elaborado e implementado puede ser procesado en formato documental y considerado como insumo para una réplica del piloto. 	<ul style="list-style-type: none"> No existe información sobre evaluaciones de los talleres, por lo cual no se sabe cómo funcionó el diseño efectuado por los ejecutores, por ejemplo, en términos de satisfacción de las usuarias, asimilación de contenidos, desarrollo de competencias, etc.

(continúa en la página siguiente)

CUADRO 28 (continuación)

IMPLEMENTACIÓN DEL COMPONENTE 5	<ul style="list-style-type: none"> • Resalta la capacidad del equipo ejecutor para ajustar las expectativas y acciones relativas a las redes primarias de las usuarias, con la flexibilización de su aplicación en función de las condiciones sociales y familiares de cada caso. • Como este no fue un componente aplicado propiamente dicho, la sistematización de lo realizado permitiría rescatar acciones que pueden incluirse en el acompañamiento y/o la atención individual al llevarse adelante una réplica del piloto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se produjo una brecha entre lo diseñado y las condiciones individuales de las usuarias; esto explicaría que no se crearan “estrategias individuales para la revinculación”. • No existen registros sistematizados sobre las acciones efectivamente desarrolladas en la línea de la intervención familiar, lo que constituiría un insumo importante para futuras experiencias.
IMPLEMENTACIÓN LABORAL (COMPONENTES 3 Y 6)	<ul style="list-style-type: none"> • La integración de los componentes 3 (formación laboral) y 6 (inserción laboral) imprime más consistencia a un eje del piloto. Esto permite integrar en un solo componente laboral, lo formativo y la inserción misma, diferenciando acciones según se trate de empleabilidad o emprendimiento. • Se aportaron herramientas técnicas para diagnosticar competencias laborales, que no estaban en el diseño original, y que serían importantes en la réplica del piloto, ya que ayudan a identificar y elegir la alternativa laboral más idónea para cada caso. • Se incorporó una línea “mixta” de inserción laboral para ajustarse a las particularidades de las usuarias. • La vinculación con el mundo privado se vio favorecida por la existencia de una red previa de contactos por parte de la entidad ejecutora. Una réplica del piloto requeriría una alianza previa con instancias y programas ya existentes como el Proyecto +R. 	<ul style="list-style-type: none"> • El diseño no hizo una distinción clara entre los componentes 3 y 6, e incluyó acciones del mismo tipo indistintamente en ambos componentes. En la práctica, el equipo ejecutor trabajó con la noción de un solo “componente laboral”. • No se desarrollaron acciones incluidas en el Manual Operativo para el componente 3, asociadas con la generación de “rutinas”; a la luz de los recursos disponibles, los tiempos, la centralidad de los otros componentes, y la ausencia de “bajadas técnicas” de dicho objetivo, se concluye que su abordaje era inviable. • En una réplica del piloto se podría estimar la efectividad del instrumento de evaluación laboral, en términos de predictibilidad de las alternativas laborales, según el caso. • No se generó información sobre los resultados de la línea “mixta” de inserción laboral que permita evaluar su potencial de réplica. • No se cuenta con información sobre los resultados de los talleres laborales ejecutados, por ejemplo, en términos de adquisición de destrezas y conocimientos, etc. • En la línea de empleabilidad tendió a reproducirse la lógica de empleos tradicionales, como los de aseo, lo que daría cuenta de variables estructurales difíciles de intervenir desde un proyecto. • En la línea de emprendimiento hubo un cambio en las condiciones de otorgamiento de microcréditos, lo cual afectó la intervención. Una réplica de este componente requeriría una política crediticia con criterios acordes a los objetivos de reinserción, tanto para el acceso como para el pago del crédito. • No se cuenta con información sobre la sostenibilidad de los cambios registrados en empleabilidad y emprendimiento.

(continúa en la página siguiente)

CUADRO 28 (continuación)

IMPLEMENTACIÓN DEL COMPONENTE 7	<ul style="list-style-type: none"> La experiencia plantea la oportunidad de replantear los componentes del piloto. En este sentido, las acciones de “acompañamiento”, así como las de “motivación al cambio”, pueden ser entendidas en un solo componente que agrupe las acciones de intervención individual, distintas de las correspondientes a salud mental, tales como entrevistas, visitas domiciliarias, visitas a empresas, acompañamiento para realizar trámites y compras, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> La imprecisión del alcance dado al “acompañamiento” resta especificidad a esta acción con respecto a lo dispuesto en el Manual Operativo. En efecto, se habrían reportado como “acompañamiento” todas las acciones individuales realizadas tanto en fase intra como postpenitenciaria.
---------------------------------	---	--

Fuente: Elaboración propia.



3.5. Lecciones aprendidas a partir de la evaluación de procesos

El desarrollo de un pilotaje implica desafíos importantes para las instituciones, tanto en términos de la realización de un diagnóstico que logre precisar las características del problema que se quiere intervenir, como en la definición de la estrategia más pertinente para dar respuesta a la situación diagnosticada. Asimismo, supone una intervención que logre llevar a la práctica lo planificado, con el control relativo de una serie de factores externos que pueden afectar positiva o negativamente la ejecución.

El Piloto de Reinserción Económica y Emprendimiento para Mujeres en Conflicto con la Ley en Chile es una iniciativa innovadora, basada en evidencia científica, que busca probar e instalar una intervención que contribuya a la reinserción social de mujeres, cuyos posibles resultados e impactos corresponde analizar a partir del conjunto de factores facilitadores y obstaculizadores que se observaron en la implementación.

A continuación, se presentan algunas lecciones extraídas de la experiencia desarrollada, las cuales se plantean en la perspectiva de que puedan servir como insumo para próximas iniciativas.

- 1 Un pilotaje en reinserción social requiere sustento político institucional.** El piloto contó con la participación de instituciones clave, como el BID, que lo impulsó y asesoró desde el punto de vista técnico y financiero; el Banco Estado, como entidad administradora de créditos, que permitió explorar los mecanismos prácticos para el acceso a crédito en proyectos de reinserción, y

el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, como institución a cargo del desarrollo de las políticas públicas penitenciarias.

- 2 El ejecutor debe tener experiencia penitenciaria.** Tanto la trayectoria del organismo ejecutor como la del equipo de trabajo puede facilitar la coordinación institucional y la intervención en un contexto carcelario sujeto a dinámicas psicosociales de alta complejidad. Si bien el piloto contó con un organismo ejecutor con trayectoria en el sistema penitenciario, no consiguió que todos los profesionales interventores tuvieran experiencia. En esa línea, resulta fundamental asegurar un proceso de selección de personal con formación y trayectoria en reinserción social.
- 3 Debe haber una coordinación que abarque desde el nivel central hasta las unidades operativas.** Las dificultades que surgieron en el penal se habrían visto favorecidas por la insuficiente coordinación de las instancias del nivel central con el equipo del CPF. Si bien se instaló un mecanismo para coordinar a las instituciones en aspectos relevantes del diseño del proyecto, no se sumó al CPF sino hasta una fase posterior, sin el apoyo de una asistencia técnica que hubiera intermediado y/o facilitado la instalación del proyecto en el penal desde la fase preparatoria. Por ello, es recomendable que en una réplica del piloto se definan las tareas y responsabilidades de coordinación intersectorial, tanto en la preparación como en la ejecución.
- 4 Las redes familiares y sociales pueden ser un factor facilitador u obstaculizador.** A partir de la experiencia del piloto, se puede asegurar que es posible realizar un trabajo diferenciado, según las condiciones de cada caso, de revinculación familiar cuando existan las condiciones para ello, y de autonomización cuando las redes constituyan un factor negativo. En este sentido, una réplica del piloto podría incorporar metodologías de trabajo con la familia y/o la comunidad, sin que esto obligatoriedad, como lo establecía el diseño original.
- 5 El trabajo personalizado con las usuarias desempeña un papel fundamental.** El equipo de trato directo (monitores) aparece como el dispositivo capaz de articular la oferta del programa con los avances individuales de las usuarias, motivando, informando y monitoreando la participación de cada interna. De acuerdo con la centralidad de este recurso técnico, es recomendable sistematizar las acciones de la fase intrapenitenciaria y el acompañamiento postpenitenciario.

- 6** **Es necesaria una buena organización del trabajo.** Las intervenciones sociales deben considerar un diseño exhaustivo de la estructura y del funcionamiento del equipo ejecutor. Esto supone una definición previa de los perfiles de cargo y sus respectivas competencias, para un proceso de selección efectivo; asimismo, se requiere una clara definición de los distintos roles y funciones, especialmente frente a los liderazgos formales.
- 7** **El componente de reinserción laboral debe formar parte de una intervención integral.** La implementación efectiva de las líneas de empleabilidad/emprendimiento requeriría el desarrollo de intervenciones grupales orientadas a generar competencias y habilidades en la fase intrapenitenciaria, y un acompañamiento intensivo en la postpenitenciaria. El piloto realizado aporta material técnico y una intervención que requeriría ser sistematizada para futuros proyectos similares.
- 8** **El diseño de una intervención debe incluir herramientas operativas.** El diseño de la intervención se materializa en un manual operativo, que -junto con un marco teórico-conceptual integral- aporte un detalle de las intervenciones grupales e individuales que se van a ejecutar, además de los instrumentos requeridos para la gestión técnico-administrativa. El piloto aquí estudiado no cumplió con esa condición inicial, por lo que el equipo ejecutor debió complementar el diseño; como resultado, se cuenta con recursos técnicos que pueden servir como insumos para próximas iniciativas (manual de talleres, instrumentos de registro, pautas de diagnóstico, etc.).
- 9** **El diseño debe considerar un esquema metodológico consistente.** A partir de las dificultades que surgieron con los componentes propuestos en el diseño original, es recomendable su reorganización de acuerdo con la metodología de marco lógico. En efecto, esta permite una mejor definición del propósito de la intervención, una identificación clara de los componentes, su distinción respecto de las actividades requeridas para su cumplimiento, y especialmente racionaliza la recolección y el seguimiento de indicadores.
- 10** **El diseño debe disponer de un sistema de evaluación.** Las posibilidades de realizar una evaluación efectiva dependen de que su aplicación desde un comienzo de la ejecución. Es fundamental que el equipo conozca desde un inicio cuáles son los indicadores que se emplearán para medir su gestión en cuanto a las acciones planificadas, los resultados intermedios y finales, y en el impacto

de la intervención. Además, los mecanismos e instrumentos de evaluación deben ser entregados al equipo ejecutor, con lo cual se reduce el margen de discrecionalidad de las mediciones.

- 11 El monitoreo en línea es más efectivo.** Como parte de un sistema de evaluación efectivo, las intervenciones sociales requieren un mecanismo de registro digital y en línea, idealmente una plataforma de trabajo integrado que permita registrar/actualizar información sobre la intervención en campos previamente definidos, cualitativos y cuantitativos, y generar reportes automatizados y/o exportables a planillas de cálculo.
- 12 Las intervenciones grupales deben registrarse y evaluarse.** En la medida que se establezca un sistema de evaluación, se debería incluir la definición de indicadores e instrumentos de medición respectivos para las actividades que se desarrollen, particularmente para los talleres, que constituyen un eje esencial de la intervención. Se debe contar con una evaluación sobre el grado de satisfacción, y de posibles cambios cognitivos y/o actitudinales de las usuarias.
- 13 Debe evaluarse la sostenibilidad de los cambios.** Como parte de un sistema de evaluación sería esperable que hubiese mediciones posteriores al término del proyecto que permitan verificar la continuidad de los cambios registrados en la intervención, como, por ejemplo, la permanencia en el empleo o la constancia del emprendimiento.
- 14 Es necesario que haya alternativas de tratamiento.** El consumo problemático y las adicciones constituyen un factor que dificulta la adherencia a las intervenciones. El piloto confirmó la necesidad de contar con alternativas de tratamiento tanto dentro de la cárcel como fuera de ella, en función de la contribución y el soporte que esto brinda frente a los posibles cambios o efectos generados por el programa.
- 15 Formación, preparación e inserción laboral son parte del mismo proceso.** Resulta pertinente consolidar en un solo componente las acciones de formación de habilidades para el empleo, la capacitación en líneas de emprendimiento/empleabilidad y las estrategias para su implementación.
- 16 El acceso al crédito debe estar en concordancia con el perfil de las usuarias.** El programa piloto dio cuenta de la complejidad administrativa/normativa con la que funciona el sistema bancario,

tanto para el otorgamiento de créditos como para su cobranza. Es esperable que una réplica del piloto considere un replanteo de la coordinación y de los compromisos institucionales, de modo que se establezca un sistema de bancarización y acceso al crédito efectivamente acorde con los objetivos de reinserción social.

4.

EVALUACIÓN DE RESULTADOS

-
- 4.1. Análisis general de resultados
 - 4.2. Adherencia a la intervención
 - 4.3. Integridad de la intervención
 - 4.4. Ámbitos de avances y dificultades de las usuarias
 - 4.5. Análisis por componentes de intervención
 - 4.6. Lecciones aprendidas a partir de la evaluación de resultados

Evaluación de resultados

Este capítulo ofrece, con base en los insumos disponibles, un análisis pormenorizado de los resultados arrojados por el programa piloto, es decir, de los efectos que se hayan producido en las usuarias a partir de la ejecución de los distintos componentes que articula la intervención.

La evaluación de resultados se organizó en torno a los componentes de intervención definidos en el Manual Operativo, según una serie de indicadores, algunos de los cuales fueron incluidos en el diseño del programa.

La evaluación de resultados se organizó en torno a los componentes de intervención definidos en el Manual Operativo, según una serie de indicadores, algunos de los cuales fueron incluidos en el diseño del programa, mientras que otros debieron ser replanteados por los cambios que se dieron en dicho nivel (por ejemplo, disminución de la cobertura, falta de pertinencia de algunas mediciones realizadas, ausencia de información para estimar los indicadores originales). En el caso de los componentes con información pertinente, se compararon las metas planteadas para los indicadores definidos con lo efectivamente alcanzado, de acuerdo con las fuentes disponibles.

Cabe señalar que la evaluación consideró la integración de fuentes cuantitativas y cualitativas. En particular, fue posible contar con los registros de intervención del equipo ejecutor del programa, que abarcan, entre otros elementos, la base datos con información desagregada de las intervenciones en las que participó cada usuaria. Adicionalmente, se realizaron entrevistas a implementadores del proyecto, y especialmente a usuarias, que permitieron complementar los indicadores con la percepción de actores relevantes. Respecto de los registros de intervención, cabe advertir que hubo una proporción de campos de información sin datos, de tal forma que el análisis de cada factor considera un universo de casos diferente.



4.1. Análisis general de resultados

Antes del desglose de los hallazgos por componente, conviene abordar los indicadores con un alcance transversal a la intervención, que no se circunscriben a componentes particulares, pero que permiten una aproximación de entrada a la efectividad del proyecto en términos de la ejecución de la intervención según la cobertura esperada. Específicamente, se revisará el cumplimiento de un supuesto clave del piloto: la adherencia de las usuarias y su participación efectiva durante el proyecto, tanto en la fase intra como postpenitenciaria.



4.2. Adherencia a la intervención

Un primer indicador es el que se refiere a la adherencia a la intervención, entendida como la integración y participación de las usuarias en las actividades propuestas durante la ejecución del proyecto; por el contrario, se ha considerado como “no adherencia” la falta de participación de las usuarias durante el proyecto, su discontinuidad por decisión propia (por ejemplo, por desinterés) o debido a circunstancias ajenas a su voluntad (por ejemplo, traslado a otro recinto penal). El indicador se ha definido en los siguientes términos:

Adherencia a la intervención

- a) Indicador: Número de usuarias que adhiere (no deserta)/Total de usuarias que inicia intervención (n = 113).
- b) Tiempo medición: Al cierre.
- c) Meta: 80% de usuarias adhiere a la intervención.

Como se constata en el cuadro 29, de acuerdo con los registros del equipo ejecutor, la adhesión de las usuarias al proyecto habría alcanzado el 76%, cifra que representaría el conjunto de usuarias que participaron de las actividades, sin que se haya producido un abandono o una situación que hubiera interrumpido su condición de participantes activas. Por su parte, los motivos de la falta de adherencia son diversos, y abarcan desde el desinterés hasta el consumo de drogas, la salida del país, una nueva condena (especialmente por delitos intrapenitenciarios) o la pérdida de contacto.

CUADRO 29 ► SITUACIÓN DE ADHERENCIA AL PROYECTO

SITUACIÓN	FRECUENCIA O NÚMERO	PORCENTAJE
Adhiere	85	75,9
No adhiere	27	24,1
Total	112	100,0

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Del total, se excluye un caso para el cual se carece de información.

En términos del tiempo de exposición de las usuarias a la intervención, este es variable, aunque la mitad de las internas alcanzó a estar en el proyecto entre 400 y 499 días, total al que le sigue un 22,4% de usuarias que estuvo en el proyecto 500 días o más; es decir, el 73% permaneció en el proyecto durante 13 meses o más.

CUADRO 30 ► TIEMPO EN EL PROYECTO SEGÚN SITUACIÓN DE ADHERENCIA

TIEMPO EN EL PROYECTO	USUARIAS EN GENERAL		USUARIAS QUE ADHIEREN		USUARIAS QUE NO ADHIEREN	
	f	PORCENTAJE	f	PORCENTAJE	f	PORCENTAJE
MENOS DE 100 DÍAS	3	2,8	2	2,4	1	4,3
100 A 199 DÍAS	3	2,8	0	0,0	3	13,0
200 A 299 DÍAS	10	9,3	2	2,4	8	34,8
300 A 399 DÍAS	13	12,1	6	7,1	7	30,4
400 A 499 DÍAS	54	50,5	50	59,5	4	17,4
500 DÍAS O MÁS	24	22,4	24	28,6	0	0,0
TOTAL	107	100,0	84	100,0	23	100,0

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Del total, se excluyen seis casos sin información.

f: frecuencia o número.

Número de acciones de gestión de casos según adherencia: En lo que respecta a las acciones de gestión de casos, se puede constatar que, respecto de las usuarias adherentes, en la fase intrapenitenciaria se ejecutaron menos de 20 acciones en el 67,7% de los casos, y 20 o más acciones en el 32,7% de los casos. En tanto, en la fase postpenitenciaria la mayor concentración de usuarias se ubicó en el tramo de menos de 10 acciones.

Al revisar la cantidad de acciones de gestión de casos entre las usuarias que no adhirieron a la intervención, se constata que el 72,2% formó parte de hasta 20 acciones en la fase intrapenitenciaria y el 27,8% restante, de 20 o más acciones en dicha fase. En tanto, en la fase postpenitenciaria hay mayor variación entre quienes no manifestaron adhesión. Por un lado, un 81,8% participó de hasta 20 acciones y un 18,1%, de más de 20.

Participación en talleres según adherencia: Los talleres constituyeron una actividad central en la estrategia del proyecto, y se llevaron adelante en tres ámbitos distintos: **i)** el ámbito laboral, en el cual se dictaron talleres comunes y otros diferenciados según la línea de empleabilidad o de emprendimiento; **ii)** el ámbito de salud mental, y **iii)** el ámbito correccional, con una cantidad común de sesiones para todas las usuarias. Se puede constatar que, entre las adherentes, la mayor concentración de usuarias (71,8%) registra entre 10 y 19 sesiones. En tanto, entre quienes no adhirieron, el mayor porcentaje también se concentra en ese mismo rango de sesiones, pero con un 51,9%; asimismo, un 40,7% de las integrantes de este grupo asistió a 9 o menos sesiones.

Tal como sucede respecto de las acciones de gestión de casos, la adherencia es concurrente con una mayor participación en los talleres realizados. Es decir, entre las usuarias adherentes se registra la asistencia a un mayor número de talleres que entre las no adherentes.

Se puede concluir que el proyecto generó una adherencia que alcanzó al 76% de las usuarias inscritas en el programa; este rendimiento es levemente menor al propuesto en la meta del indicador (80%).

Dicha adherencia conlleva un mayor involucramiento en las acciones del programa, razón por la cual las mujeres que adhirieron a la intervención registran tanto un mayor volumen de acciones de gestión de casos como una mayor participación en talleres que aquellas que no adhirieron.

Cabe señalar que una mayor intensidad en las acciones de gestión de casos podría configurar, en sí misma, un refuerzo de la participación en la intervención y un factor preventivo de la deserción del programa.



4.3. Integridad de la intervención

Otro indicador relevante en términos de los resultados generales del proyecto es la integridad de la intervención, entendida como la ejecución de las dos fases (intra y postpenitenciaria) consideradas en el diseño del proyecto. En efecto, el proyecto se sustenta en la premisa de desarrollar un proceso orientado a la inserción laboral de las usuarias como una forma de incrementar las probabilidades de reinserción; no obstante, en la práctica no siempre se dieron las condiciones para el cumplimiento ambas fases para cada usuaria. Por ejemplo, un grupo de mujeres no accedió a libertad condicional, que era uno de los supuestos manejado

al inicio de la intervención, decisión que dependía de un consejo técnico que no estaba bajo el control del piloto.

En este sentido, el análisis de este indicador debe considerar una variable externa a la intervención y que no dependa de la voluntad de las usuarias. De igual modo, como lo observó el equipo implementador, dada la imposibilidad de asegurar una fase postpenitenciaria para la totalidad de las mujeres, el proyecto implementó acciones alternativas, a fin de dar continuidad a la intervención para las usuarias que permanecieron recluidas, tales como acompañamiento y talleres.

A fin de valorar la integridad de la intervención, el indicador se ha definido de la siguiente manera:

Integridad de la intervención

a) Indicador: Número de usuarias que completan tanto la fase intra como postpenitenciaria/Total de usuarias que inicia intervención (n = 113).

b) Tiempo de medición: Al cierre.

c) Meta: 80% de usuarias completa la intervención diseñada, contemplando tanto la fase intra como postpenitenciaria.

La propuesta del indicador de integridad se basó en el supuesto de que la posibilidad de reinserción de las usuarias se incrementaría no solo en la medida en que aumentase la intensidad de la intervención (cantidad de acciones ejecutadas respecto de cada usuaria), sino también en la medida en que las participantes tuviesen la oportunidad de poner en práctica las habilidades y/o competencias adquiridas durante la fase intrapenitenciaria, fundamentalmente mediante la puesta en marcha de un emprendimiento o gracias a una colocación laboral.

Ahora bien, los registros de la entidad ejecutora permiten identificar que el 72,3% de las usuarias del programa llegó a egresar del penal (ya sea al acceder a la libertad condicional o por haber cumplido la totalidad de su pena), y que solo 62 de ellas habrían completado la intervención a través de su participación en las fases intra y postpenitenciaria, figurando como “adherentes” y “egresadas” al momento del cierre de la intervención. Por lo tanto, del total de las mujeres participantes, solo el 57,4% habría “completado” ambas fases de la intervención originalmente diseñada.

CUADRO 31 ► CONDICIÓN AL CIERRE DEL PROGRAMA, SEGÚN SITUACIÓN DE ADHERENCIA

CONDICIÓN AL CIERRE		USUARIAS QUE ADHIEREN		USUARIAS QUE NO ADHIEREN		TOTAL	
		f	PORCENTAJE	f	PORCENTAJE	f	PORCENTAJE
Sigue en reclusión		5	21,7	23	27,1	28	25,9
Traslado		2	8,7	0	0,0	2	1,9
Egresada del penal	Libertad condicional	10	43,5	35	41,2	45	41,7
	Pena cumplida	6	26,1	27	31,8	33	30,6
Total		23	100,0	85	100,0	108	100,0

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Del total, se excluyen cinco casos sin información.

f: frecuencia o número.

A partir de los registros revisados se puede constatar que el 72% de las usuarias del programa llegó a salir en libertad antes del cierre del proyecto, mientras que solo el 57% habría completado la intervención intra y postpenitenciaria originalmente diseñada, un porcentaje muy menor a la meta establecida en torno al indicador de integridad de la intervención (80%).

En virtud de este hallazgo, es posible asegurar que el proyecto se vio afectado por importantes dificultades al intentar conseguir que el conjunto de sus usuarias pudiese acceder a la fase de intervención postpenitenciaria y, con esto, llegar a poner en práctica tanto las líneas de reinserción laboral como las habilidades promovidas a través de la intervención correccional desarrollada durante la fase intrapenitenciaria. Si bien gran parte de estas dificultades ha sido ocasionada por condiciones externas a la operación del programa, resulta fundamental realizar una mejor planificación de ejecución, estableciendo una coordinación más efectiva con la Administración Penitenciaria y sus procesos técnicos internos.



4.4. Ámbitos de avances y dificultades de las usuarias

La base de datos aportada por la entidad ejecutora incluye una valoración, desde la perspectiva del equipo ejecutor, de aquellos aspectos en los cuales las usuarias habrían tenido avances y/o dificultades a partir de su situación inicial.

Ámbito de avances: Se consigna la valoración que se hizo sobre los avances de 100 usuarias, equivalentes al 88,5% de los casos (hay 13 casos sin información). Cabe señalar que los registros no indican el momento de la valoración ni los parámetros considerados, tampoco esclarecen la magnitud ni la persistencia de los avances, por lo que los hallazgos deben ser ponderados como una aproximación a procesos cualitativos de la intervención; es decir, permitirían identificar los posibles ámbitos en los que la intervención podría evidenciar alguna incidencia (al menos, desde la perspectiva del equipo ejecutor). En este sentido, se ha elaborado el siguiente indicador.

Avances en la situación personal

- a) Indicador: Número de usuarias que registrarían avances en algún ámbito de desarrollo/Total de usuarias que inicia intervención (n = 113).
- b) Tiempo medición: Al cierre.
- c) Meta: 80% de usuarias registra avances.

De los 100 casos respecto de los cuales se valoraron avances, hubo solo 7 usuarias en la categoría “sin avances”. Desde la perspectiva del equipo ejecutor, sobre el 80% del total, se habría evidenciado algún progreso en relación con la situación observada al inicio del proyecto, en al menos un ámbito de desarrollo. En tanto, 12 casos presentarían avances en más de un ámbito.

El ámbito en el que se detectó un mayor progreso fue el de “motivación al cambio”, que concentra el 31,3% de las menciones, lo cual daría cuenta del compromiso de las usuarias con los objetivos de reinserción del proyecto, y permite entender que, en estos casos, se hacía más evidente dicha disposición al cambio.

Otros ámbitos en los que se habrían identificado importantes avances fueron los de “familia” y “laboral/emprendimiento”, cada uno de los

cuales reúne poco menos del 20% de las menciones. Llama la atención que el ámbito de “familia” concentre casos de avances a pesar de las dificultades manifestadas por el propio equipo ejecutor en términos de impulsar un trabajo a ese nivel, lo cual posiblemente pueda explicarse por los efectos sistémicos de la intervención, en la medida en que la participación en actividades del proyecto ha contribuido a una mejor vinculación de las usuarias con sus familias.

Ámbito de dificultades: Como contrapartida, a partir de los registros disponibles, se pueden identificar cuáles fueron las dificultades que se interpusieron en el proceso de intervención, desde la perspectiva del equipo ejecutor. Al igual que respecto de los avances, la valoración hecha por los implementadores podía abarcar uno o más problemas por cada caso. En términos generales, se presentó una valoración de dificultades en 99 casos, mientras que, para los 14 restantes, no se cuenta con información. De entre los casos con información, se indica que 5 no mostrarían problemas (5,1%), pero que el resto exhibiría dificultades en los ámbitos que se listan a continuación:

- En la totalidad de estos casos se detectó al menos una situación problemática. El ámbito “familia” engloba las mayores dificultades (25% de las menciones), lo que pone de relieve la importancia de las redes familiares en los procesos de intervención, en tanto facilitadoras u obstaculizadoras. A este ámbito le sigue el factor “consumo de drogas”, que reúne otro 20% de las menciones. Esto coincide con las demás fuentes de información revisadas, las cuales sitúan la dependencia de sustancias como un problema relevante, respecto del cual el proyecto evidenciaría limitaciones.
- Asimismo, otros obstáculos con un gran número de menciones son los asociados a las “características individuales” de las mujeres y a la existencia de “pares criminógenos”. Respecto del primer factor, las dificultades detectadas por el equipo ejecutor se relacionarían con características de personalidad de las usuarias (no necesariamente ligadas a necesidades de intervención en dicho ámbito) que podrían haber complicado los procesos de vinculación. En cuanto al grupo de pares, los implementadores han detectado que, en una gran parte de los casos, se producen situaciones problemáticas asociadas al vínculo con los semejantes y/o a entornos con alto compromiso delictivo.

Valoración de resultados generales desde la perspectiva de las usuarias. La evaluación general de los resultados del proyecto debe considerar la percepción de las propias beneficiarias. Por ello, en las entrevistas realizadas se consultó a las mujeres sobre cómo evaluaban el

proyecto, cuál era su percepción sobre aspectos positivos y negativos, y qué opinaban de su utilidad en términos de reinserción, entre otras cuestiones.

En términos generales, las usuarias entrevistadas indicaron que, a partir del proyecto, iniciaron un proceso de reinserción social.

En términos generales, las usuarias entrevistadas indicaron que, a partir del proyecto, iniciaron un proceso de reinserción social. Entre dichas usuarias prevalece la noción de estar “reinsertas”, es decir, sienten que ya no “corren el riesgo” de volver a la cárcel, aunque ello no necesariamente es atribuible a la influencia del proyecto. En ese sentido, en algunos discursos predomina la idea del valor central que, para forjar las impresiones mencionadas, entrañan la experiencia en la cárcel y una mayor madurez personal.

Uno de los aspectos especialmente valorados tiene que ver con el acompañamiento recibido y la consideración de la familia; en particular, algunas mujeres refieren la orientación recibida para un mejor desempeño en su rol materno, especialmente frente a la perspectiva de volver a hacer vida de familia. También se valora el apoyo que se les brindó para emprender, traducido en la obtención de herramientas que potencialmente les servirían para desarrollar distintos negocios y porque les permitiría tener un ingreso económico al poco tiempo de salir en libertad. En otros casos se valora el hecho de haber podido elevar la autoconfianza, y de haber desarrollado recursos y habilidades para la vida en general.

Sin perjuicio de lo anterior, entre las usuarias entrevistadas, también prevalecería la percepción de que la ayuda recibida sería insuficiente. Así, al mismo tiempo que se valora el acompañamiento, algunas mujeres critican su falta de persistencia/constancia luego del egreso del penal, y agregan que este acompañamiento no tendría el alcance que se requeriría, especialmente en términos de apoyo psicológico. De igual forma, algunas consideran que el acompañamiento debería prolongarse por más tiempo. Lo mismo sucede con el apoyo en el ámbito familiar: en efecto, algunas participantes refirieron la necesidad de un acompañamiento más sistémico, es decir, que no estuviese ligado a situaciones específicas según el caso, sino que representara un recurso permanente. En términos de habilitación laboral, otra insuficiencia señalada tiene que ver con el alcance formal de la capacitación otorgada, ya que no se proporciona una certificación que la acredite.

A partir de las evaluaciones cualitativas por caso registradas por el equipo ejecutor se puede concluir que durante el proceso de intervención se habrían identificado avances en un 93% de los casos, avances que no necesariamente están ligados a los distintos ámbitos de la intervención, pero que podrían ser fruto de las dinámicas generadas por el proyecto. De igual forma, se habría identificado la presencia de algún tipo de dificultad durante la intervención en el 95% de las usuarias.

Las participantes califican de forma positiva su asistencia al programa y destacan, sobre todo, el apoyo recibido en el ámbito familiar y laboral. No obstante, indican que en la etapa postpenitenciaria hubiera sido deseable un mayor acompañamiento, en especial debido a las dificultades que surgen en el proceso de reintegración social.

Los aspectos analizados permiten identificar un factor crítico de este tipo de programas, asociado a la importancia del apoyo postpenitenciario, ya que se trata de una etapa crucial a efectos de consolidar los cambios o avances logrados en la intervención recibida al interior del penal.



4.5. Análisis por componentes de intervención

COMPONENTE 1: Motivación al cambio y adherencia a la intervención

Este componente busca generar en la usuaria una reflexión mínima que derive en una visión problemática de la situación actual que la predisponga a analizar cursos alternativos de acción, con la expectativa de que, al término del segundo mes, se supere la fase pre contemplativa (BID, 2017a: 37).

De acuerdo con el diseño, el indicador es el número de usuarias que se hallen en el estadio contemplativo/160 (número total de participantes). Sin embargo, como no se alcanzó la cobertura estimada en el diseño, a efectos de la medición de resultados en el ámbito de este componente, el indicador definitivo considerará como denominador 113 usuarias participantes.

Para medir el comportamiento del indicador, se ha analizado la variación de las valoraciones del estadio motivacional disponibles en la base de datos del organismo ejecutor. Al respecto hay dos evaluaciones disponibles: una sobre el estado motivacional al inicio y otra, al cierre. Estas abarcan las siguientes categorías: pre contemplativa, contemplativa, de preparación, de acción y de recaída.

El alcance del indicador se estableció mediante la integración en la meta de los estadios iguales o superiores al contemplativo, considerando el efecto esperado de que con el proyecto las usuarias transiten hacia un estadio motivacional superior al del inicio de la intervención. En definitiva, se han evaluado los resultados del componente en función de los indicadores que se exponen a continuación.

Motivación al cambio N.º 1

- a) Indicador: Número de usuarias que avanzan en su estadio motivacional al cierre del proyecto/Total de mujeres participantes del proyecto.
- b) Tiempo medición: Al cierre.
- c) Meta: 80% avanza en su estadio motivacional.

Antes de analizar el potencial avance reportado en términos del nivel motivacional de las usuarias del programa, es pertinente indicar su punto de partida al momento del inicio del proyecto. En este sentido, la evaluación inicial realizada por el equipo ejecutor informa que 38 mujeres se encontraban en estadio pre contemplativo al comienzo de la intervención (un 33,9% del total), mientras que otras 74 habían iniciado su participación en el programa con un nivel más elevado de motivación y se hallaban en un estadio más avanzado en ese sentido (un 66,1% del total): 50 en contemplación, 21 en preparación y 2 en acción.

Ahora bien, respecto de las usuarias que avanzaron en su estadio motivacional durante la implementación del proyecto, el cuadro 32 permite constatar que 72 de los 110 casos en los que se registró información muestran una evolución positiva de su estadio motivacional (avance), cifra que representa el 64,9% del total, lo que implicaría un rendimiento inferior a la meta presupuestada para este primer indicador (80%). Tal situación podría estar revelando un factor condicionante de los resultados de la intervención, en la medida en que el avance en el estadio motivacional es clave en muchos aspectos, incluida la adherencia de las usuarias.

CUADRO 32 ► EVOLUCIÓN DEL ESTADIO MOTIVACIONAL

SITUACIÓN INICIAL		ADHIEREN						PORCENTAJE TOTAL
ESTADIO MOTIVACIONAL	NÚMERO DE USUARIAS	RETROCEDE		SE MANTIENE		AVANZA		
		f	PORCENTAJE	f	PORCENTAJE	f	PORCENTAJE	
Pre contemplación	38	0	0,0	6	15,8	32	84,2	100,0
Contemplación	50	5	10,0	10	20,0	35	70,0	100,0
Preparación	21	7	33,3	9	42,9	5	23,8	100,0
Acción	2	0	0,0	2	100,0	0	0,0	100,0
Total general	110	12	10,8	27	24,3	72	64,9	100,0

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Del total general, se excluyen dos casos sin información.

f: frecuencia o número.

Como ya se puntualizó, el Manual Operativo partía del supuesto de que las usuarias del programa iniciarían su participación en el proyecto en un estadio motivacional pre contemplativo, pero lo cierto es que dos tercios de ellas (66,1%) comenzaron en un estadio superior a ese. Partiendo de esta base, no es de extrañar que 99 usuarias terminaran su participación en el proyecto reportando un estadio motivacional superior a la pre contemplación (89,2% del total), porcentaje superior a la meta establecida para el segundo indicador relativo a la motivación para el cambio de las participantes (80%).

Motivación al cambio N.º 2

a) Indicador: Número de usuarias egresadas que superan el estadio motivacional pre contemplativo/Total de mujeres participantes del proyecto.

b) Tiempo medición: Al cierre.

c) Meta: 80% de usuarias egresa con un estadio motivacional superior al de pre contemplación.

Ahora bien, un análisis específico del nivel motivacional al cierre del programa permite observar que el grupo de 12 usuarias que no lograron superar el estadio pre contemplativo (10,8% del total) estuvo conformado, casi en igual proporción, tanto por personas que se habrían mantenido en dicho estadio a lo largo de toda la intervención como por quienes registraron algún tipo de “recaída”. En este entendido, solo 1 de las 7 mujeres que se hallaban en un estadio pre contemplativo al momento del cierre (6,3% del total) habría alcanzado dicha etapa tras un retroceso en su nivel motivacional inicial, mientras que las otras 6 se habrían mantenido en dicho nivel a lo largo de todo el proceso. A su vez, la complejidad de la intervención motivacional queda en evidencia cuando se aprecia que las 5 mujeres que cerraron su participación en situación de “recaída” (4,5% del total) habían iniciado el proceso en fases motivacionales avanzadas: 4 en contemplación y 1 en preparación.

CUADRO 33 ► ESTADIO MOTIVACIONAL AL INICIO Y AL CIERRE DE LA INTERVENCIÓN

ESTADIO MOTIVACIONAL	INICIO		CIERRE	
	f	PORCENTAJE	f	PORCENTAJE
Pre contemplación	38	33,9	7	6,3
Contemplación	51	45,5	23	20,7
Preparación	21	18,8	19	17,1
Acción	2	1,8	57	51,4
Recaída	-	-	5	4,5
Total	112*	100,0	111**	100,0

Fuente: Elaboración propia.

* Se excluye 1 caso sin información.

** Se excluyen 2 casos sin información.

f: frecuencia o número.

Por otra parte, al analizar específicamente la evolución motivacional de las 38 usuarias que comenzaron la intervención en el estadio pre contemplativo, se constata que 32 de ellas (84,2%) habría evidenciado una evolución a un estadio superior: 7 avanzaron hacia un estadio

Más de la mitad de las participantes (51,4%) elevó su nivel motivacional hasta el estadio de acción.

contemplativo (18,4%); cinco, a una etapa de preparación (13,2%) y 20, a una fase de acción (52,6%).

Finalmente, vale destacar que, de acuerdo con las mediciones realizadas por los ejecutores del programa, más de la mitad de las participantes (51,4%) elevó su nivel motivacional hasta el estadio de acción, lo cual reviste un logro fundamental que no se visibiliza a través de los indicadores definidos para evaluar el nivel de resultados en este componente de intervención.

El proyecto habría conseguido que un 65% de las usuarias avanzaran en su estadio motivacional respecto de su situación inicial. Si esta cifra se suma a las 11 mujeres que ya se encontraban en un estadio de preparación o de acción y se mantuvieron en esas fases, el porcentaje subiría a un 75%. No obstante, se trata de un rendimiento inferior al esperado en la definición del indicador (80%).

Por otra parte, las evaluaciones del equipo ejecutor indicarían que un 89% de las mujeres participantes habría superado el estadio pre contemplativo al momento del cierre del programa, porcentaje que se ubica por encima del rendimiento esperado para este segundo indicador (80%). Ahora bien, cabe señalar que dos tercios de las usuarias habrían iniciado su participación y que, antes de hacerlo, ya se encontraban en algún estadio superior.

En conclusión, a pesar de que los resultados muestran que el programa no logra alcanzar la totalidad de las metas establecidas en el diseño, vale destacar que un porcentaje importante de las participantes habría mejorado su estadio motivacional e, incluso, más de la mitad habría llegado al estadio de acción, un logro particularmente estratégico en las intervenciones de reinserción social.

En tanto, los registros analizados indican que el nivel motivacional original de las participantes tendió a ser mayor al proyectado en el diseño de la intervención, elemento fundamental que debe ser tomado en cuenta al momento de ajustar las metas exigibles a la intervención desplegada como parte de este programa.

COMPONENTE 2: Intervención en salud mental

El Manual Operativo del proyecto piloto estableció como expectativa de la intervención en salud mental el manejo de los trastornos en este campo de las usuarias que los presentaran, de modo que estas pudiesen acceder de manera provechosa a una intervención correccional. Ese nivel mínimo de “funcionalidad psicosocial debía alcanzarse entre el tercer y cuarto mes de intervención intensiva” y dicha funcionalidad debía ser “valorada en forma no estructurada (...) atendiendo al progreso de cada caso respecto de su diagnóstico inicial, y a la opinión profesional

que se forme en virtud de la observación directa” (BID, 2017a: 38), con la sugerencia del uso complementario de las escalas de valoración incluidas en los ejes 5 y 6 del DSM- IV.

De igual forma, el diseño del programa proponía como indicador de evaluación de resultados el “mejoramiento general de las condiciones de salud mental del 100% de las usuarias que presentan *screening* positivo de trastornos mentales”, medido “mediante comparación test-retest de *screening* de salud mental aplicado inicialmente en la fase diagnóstica” (BID, 2017a: 46).

Estas evaluaciones se clasificaron en tres categorías: ajustada, en proceso y desajustada.

Por su parte, los registros de la intervención dan cuenta de una evaluación de la situación de salud mental de las usuarias en dos momentos: al inicio y al término del proyecto. Estas evaluaciones se clasificaron en tres categorías: ajustada, en proceso y desajustada. Sin embargo, ambas implicaron procedimientos diferentes: en un primer momento, se utilizaron instrumentos estructurados; en un segundo momento, el equipo ejecutor aplicó una valoración no estructurada, por lo cual la información disponible no cumple con estándares metodológicos que puedan ser empleados en el análisis de los resultados del proyecto.

Como una forma de analizar el indicador y aproximarse a los posibles resultados de la intervención en el ámbito de salud mental se ha propuesto el indicador que se consigna a continuación y que considera la información generada al cierre del proyecto.

Objetivo asociado: alcanzar la “funcionalidad psicosocial” de las usuarias

- a) Indicador: Número de usuarias egresadas con salud mental ajustada al cierre de la intervención/Total de mujeres según situación de egreso.
- b) Tiempo medición: Al cierre.
- c) Meta: 80% con salud mental ajustada.

Esta opción implica, por un lado, que no se hará un análisis comparativo del dato con respecto a la información recogida al comienzo de la intervención y, por otro, que la información se habrá de valorar con los resguardos que corresponda, por ser generada exclusivamente a partir de la evaluación subjetiva de los profesionales intervinientes, lo cual trae aparejado el riesgo de sesgos de control limitado.

Así, a partir de los registros del equipo ejecutor, se constata que un 77,3% de las usuarias fue evaluada con una condición de salud mental “ajustada” al cierre del proyecto, rendimiento ligeramente inferior al planteado como meta del indicador (80%). Por el contrario, hay 14 casos (12,7%) que fueron evaluados en condición “desajustada”, es decir, personas que egresaron del proyecto con desajustes considerables en relación con su salud mental, lo cual podría haber tenido efectos importantes en su proceso de retorno y reinserción en la comunidad, algo de lo cual no se tiene conocimiento debido a la falta de un seguimiento posterior al egreso.

Entre las usuarias entrevistadas prevalece la visión de que el apoyo en salud mental fue insuficiente. En dicha instancia, se les consultó tanto por la “atención psicológica” como por los “talleres grupales psicosociales”, dos modalidades que las mujeres estaban en condiciones de distinguir.

La mitad de las entrevistadas informa no haber recibido atención psicológica, lo que es coherente con los registros de la entidad ejecutora, según los cuales solo el 23% de las mujeres recibió psicoterapia.

La mitad de las entrevistadas informa no haber recibido atención psicológica, lo que es coherente con los registros de la entidad ejecutora, según los cuales solo el 23% de las mujeres recibió psicoterapia, en un sentido amplio, con acciones de acompañamiento e intervenciones no clínicas. Según los profesionales del equipo ejecutor, dicha atención operó contra demanda de las internas, es decir, independientemente del diagnóstico inicial y/o de las problemáticas asociadas. En tanto, de las entrevistas a las usuarias y a los implementadores, se desprende que el apoyo psicológico estuvo centrado en la fase intrapenitenciaria, y que fue más bien marginal en la fase postpenitenciaria.

Al consultar a las usuarias sobre el tratamiento por consumo de alcohol y/o drogas, solo una aseveró haber contado con una intervención durante una crisis de abstinencia, en estos términos: “Cuando tenía ganas de tirar la esponja o cuando me daban muchas crisis de consumo, yo me acercaba a la tutora y me daban apoyo psicológico”. En general, muchas usuarias identificaron la problemática de las drogas como un tema relevante, que condicionó los procesos de otras mujeres, lo cual confirma que la dependencia de sustancias fue un factor obstaculizador de la intervención, sin que hubiese acciones específicas del proyecto orientadas hacia él. Si bien se realizaron derivaciones a los servicios de atención de Gendarmería de Chile en esta materia, las entrevistas con profesionales indicaron que no fue posible desarrollar un proceso pormenorizado de seguimiento de dichas derivaciones.

A partir de las fuentes analizadas, la evaluación arrojó que el 77% de las usuarias ostentaba una salud mental en el nivel “ajustado” al cierre del proyecto, lo cual permite concluir que el programa estuvo muy cerca de conseguir el rendimiento esperado respecto de este indicador (80%). Sin embargo, cabe considerar que, al no disponerse de una medición comparable al momento del inicio, dicho porcentaje no posibilita identificar qué proporción de estas usuarias estaba en esa misma condición al comienzo de la intervención.

Ahora bien, cabe destacar que al menos un 13% de las participantes egresó del proyecto en estado “desajustado” de salud mental, lo cual constituye un factor de riesgo importante en términos de los objetivos de reinserción.

Por último, pese a que la metodología de evaluación utilizada no permite estimar la efectividad de la intervención en dicho ámbito, resulta pertinente subrayar que los talleres que abordaron la salud mental de las participantes alcanzaron un alto nivel de participación/asistencia, y que, al mismo tiempo, un 23% de las mujeres recibió atención psicoterapéutica durante su proceso de intervención en el marco del programa.

COMPONENTE 3: Formación para el empleo y/o el emprendimiento

Los registros de la intervención dan cuenta de una evaluación del nivel de “formación para el empleo”, tanto al inicio como al final del proyecto, con tres categorías: alta, regular y baja. El procedimiento de evaluación considera la observación no estructurada de las usuarias a cargo del equipo ejecutor, con aplicación de un cuestionario laboral, del que no existe sistematización. Al igual que el objetivo mismo del componente, el indicador asociado a resultados también carece de claridad, ya que no hay información sobre los parámetros que definirían el “nivel de formación para el empleo” de las participantes. De esta forma, falta precisión sobre qué competencias y/o habilidades se debían desarrollar a través de las actividades del proyecto (talleres) y cómo se valorizó la adquisición de dichas competencias, ya que solo se mencionan algunos contenidos por incluirse en el curso de “educación básica en materias empresariales, comerciales y financieras, con un fuerte énfasis en actividades y ejercicios prácticos que permitan a las usuarias ensayar el diseño de una idea de negocios” (BID, 2017a: 40).

Sin perjuicio de lo señalado, se propuso rescatar la información aportada por el equipo ejecutor sobre el nivel de capacitación adquirido por las usuarias mediante los talleres realizados, bajo el supuesto que estos permitieron la transferencia de conocimientos y la ejercitación de destrezas/conductas funcionales al contexto laboral, especialmente si se considera que, de acuerdo con las fuentes disponibles, las participantes

eran mujeres sin experiencias de formación previas. De esta forma, se desarrolló el indicador propuesto para medir resultados, como se detalla a continuación.

Objetivo asociado: desarrollar habilidades y competencias relevantes para el desempeño laboral

- a) Indicador: Número de usuarias egresadas (según situación del egreso) calificadas con formación alta para el empleo al cierre/Total de mujeres según situación de egreso.
- b) Tiempo medición: Al cierre.
- c) Meta: 80% cuenta con formación alta para el empleo.

La apreciación cualitativa del equipo ejecutor, que se refleja en la base de datos como estado de la formación para el trabajo al cierre, indica que 64 de las 110 usuarias evaluadas habría alcanzado un nivel alto (58,2%), cifra inferior a la proyectada en la meta del indicador (80%). En tanto, 29 usuarias se ubicaron en un nivel regular (26,4%) y 17, en un nivel bajo (15,5%).¹⁸ Es decir, al cierre del proyecto, un 42% de las usuarias no contaba con formación adecuada según lo planificado por el programa, lo cual da cuenta de un rendimiento particularmente bajo si se tiene en cuenta que constituía un eje del programa (cuadro 34).

¹⁸ Solo de manera referencial se puede agregar que la evaluación realizada por el equipo ejecutor al comienzo del proyecto daba cuenta de un 14,4% de usuarias calificadas con un nivel alto de formación laboral, lo que se explicaría por el bajo nivel de habilidades y experiencia laboral que ostentaban al comienzo del proyecto.

CUADRO 34 ► USUARIAS SEGÚN NIVEL DE FORMACIÓN PARA EL EMPLEO/EMPREDIMIENTO

NIVEL	USUARIAS	
	FRECUENCIA O NÚMERO	PORCENTAJE
Alto	64	58,2
Regular	29	26,4
Bajo	17	15,5
Total	110	100,0

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Del total se excluyen dos casos sin información.

Valoración del componente desde la perspectiva de las usuarias.

Las usuarias entrevistadas han mostrado una apreciación positiva del componente formativo en materia laboral, y han evidenciado claridad sobre los contenidos que se trabajaron, como la preparación del proceso de entrevistas y el currículum para la empleabilidad o la capacitación para la organización de emprendimientos.

Las entrevistadas que participaron de la línea de empleabilidad destacan el fortalecimiento de sus habilidades laborales, comunicacionales y sociales.

Las entrevistadas que participaron de la línea de empleabilidad destacan el fortalecimiento de sus habilidades laborales, comunicacionales y sociales; por ejemplo: “Nos preparan para salir a la calle (...); esta era una oportunidad para reinsertarnos en la sociedad, nos decían cómo teníamos que comportarnos en el trabajo”. En la línea de emprendimiento, las entrevistadas valoraron especialmente la adquisición de conocimientos para organizar un negocio; por ejemplo, en palabras de una usuaria: “Recibí capacitaciones con el tema de los ingresos, cuánto ingreso iba a tener, cuánto capital necesitaba, cuánto era la ganancia, cuánto tenía que volver a invertir; de hecho nos regalaron un cuadernito con una bolsita y un lápiz para anotar ahí todo lo que nosotras íbamos aprendiendo en las clases. Eso también me sirvió para lo que estoy haciendo actualmente, ahora estoy emprendiendo y ya sé cómo llevar las cuentas de las cosas que compro, las cosas que vendo de mi negocio”.

A partir de los registros, se puede observar que el 58% de las usuarias es evaluada por los profesionales implementadores con un nivel alto de formación laboral al término de su participación en el piloto, porcentaje inferior al proyectado originalmente (80%).

Sin perjuicio de la imposibilidad de establecer la evolución que tuvieron las usuarias en este ámbito a partir de una situación inicial, las entrevistas dan cuenta de un punto de partida que se caracteriza por el bajo nivel de experiencias de trabajo, lo que podría haber implicado mayores dificultades para asegurar las competencias laborales requeridas en el proceso de reinserción.

COMPONENTE 4: intervención correccional

De acuerdo con el diseño del proyecto, este componente estaba orientado al objetivo de reducir los factores de riesgo de reincidencia identificados al inicio de la intervención por cada usuaria mediante la aplicación del Instrumento de Gestión de Caso/Intervención (IGI).

En función de este objetivo, el diseño del proyecto definió un indicador de resultados asociado al porcentaje de usuarias con un patrón de actitudes y conductas prosociales, con una meta del 80% (a los 150 días de ejecución), que -a la luz de la intervención desarrollada- podría entenderse como el porcentaje de usuarias que modifican sus cogniciones antisociales y/o patrones de personalidad antisocial.

En el proyecto se realizaron evaluaciones del riesgo de reincidencia tanto al inicio como al cierre, y se asignaron tres categorías de acuerdo con dicho riesgo: baja, regular y alta. Sin embargo, ambas evaluaciones se efectuaron mediante procedimientos distintos, lo que tornó imposible la comparación de los datos. Así, al inicio se realizó una aplicación abreviada del IGI por parte de Gendarmería, mientras que al cierre la categorización fue resultado de una valoración no estructurada por parte del equipo executor, mediante la observación del progreso de cada usuaria caso respecto de su diagnóstico inicial. Esta situación no permite el uso de la información sobre el nivel de evolución del indicador durante la intervención, debido a que no responde a los estándares metodológicos esperados.

A esto se agrega el hecho de que los datos disponibles solo reflejan el valor agregado del riesgo de reincidencia de las usuarias, sin que exista información desagregada por cada factor de riesgo relevante (puntajes por subescala de IGI), lo cual representa una falencia clave, ya que se trata

de detalles relevantes para identificar qué aspectos de la intervención tendrían mayor potencial para generar efectos en las usuarias.

Por lo tanto, el resultado asociado al componente de intervención correccional no es susceptible de ser evaluado a partir de las mediciones registradas, particularmente porque no se aplicaron los instrumentos de medición de reincidencia validados en el sistema penitenciario al cierre del proyecto, y solo se dispone de apreciaciones subjetivas del equipo ejecutor sobre la posible evolución del indicador.

En atención a la importancia técnica que tiene para el BID el componente correccional del proyecto, se puede recurrir a indicadores que permitan aproximarse a los posibles efectos de la intervención correccional.

Al respecto, y en atención a la importancia técnica que tiene para el BID el componente correccional del proyecto, se puede recurrir a indicadores que permitan aproximarse a los posibles efectos de la intervención correccional, en la lógica de que una mayor exposición a los talleres realizados activaría factores protectores que disminuirían el riesgo de reincidencia (asumiendo que los talleres son efectivos en la consecución de sus objetivos).

En tal sentido, el indicador utilizado es el siguiente:

- a) Indicador: Número de usuarias que participaron de talleres correccionales/ Total de mujeres participantes del proyecto.
- b) Tiempo medición: Al cierre.
- c) Meta: 80% de participantes con al menos un 80% de participación en los talleres correccionales.

De acuerdo con los registros de la entidad ejecutora, en los talleres correccionales participaron 109 usuarias (se entiende por participantes a aquellas internas que asistieron al menos a una de las seis sesiones realizadas). Según estos detalles, la participación habría alcanzado a un 96,5% de las usuarias. Sin embargo, en términos de la intensidad de dicha participación, si bien el promedio de asistencia fue de un 71,9%, solo 61 usuarias presentaron más del 80% de asistencia (con su participación en al menos cinco sesiones), cifra que representa un 56% del total de las usuarias. Es decir, se puede concluir que el proyecto no alcanzó la meta planteada en este indicador.

Esto implica que, aun en el supuesto de que los talleres tuvieran el potencial de generar efectos en el ámbito correccional, es razonable sostener que ello requeriría la asistencia al menos a la totalidad o a casi todas las sesiones programadas, lo que en este caso no se produce. De esta forma, a partir del análisis de la participación de las usuarias en

talleres correccionales, no es posible afirmar que dicha participación hubiese generado una variación del perfil de riesgo de las usuarias. Por el contrario, el nivel insuficiente de asistencia obtenido podría ser un factor predictivo de un escaso efecto en la reducción del riesgo de reincidencia.

A partir de los registros de asistencia de las usuarias a los talleres correccionales implementados, se puede concluir que el nivel de participación alcanzado no permite estimar si el componente pudo generar las metas establecidas en el diseño.

En efecto, si bien el 97% de las usuarias figura asistiendo al menos a una sesión, solo un 56% acudió a más del 80% de las sesiones, lo cual arroja un rendimiento muy inferior al planeado para el indicador (un 80% de participantes con un 80% de asistencia). De esta forma, aun bajo el supuesto de que los talleres tenían el potencial de generar efectos en las usuarias a nivel de sus actitudes y cogniciones, ello habría supuesto como condición base que las actividades programadas hubieran llegado íntegramente a la totalidad de las participantes.

En conclusión, se evalúa que el componente no pudo alcanzar los resultados esperados, ya que no logró la cobertura necesaria que asegurara que el conjunto de usuarias quedara expuesto a los posibles efectos de la intervención correccional.

COMPONENTE 5: Creación de redes de apoyo familiar y social

En el diseño del proyecto, este componente está asociado al objetivo de promover el apoyo familiar o de parejas, amigos o vecinos durante el proceso de transición a la comunidad, bajo el supuesto del potencial efecto protector del entorno cercano y otros elementos significativos capaces de contribuir a reducir el riesgo de reincidencia.

Los registros de la intervención dan cuenta de la recolección de información sobre un indicador de “apoyo familiar” tanto al inicio como al cierre del proyecto; la situación de las usuarias con respecto a este indicador se clasifica como baja, regular o alta. Para las evaluaciones que conducen a dicha calificación, se realizaron procedimientos diferentes. En efecto, al inicio, la categorización se hizo en función de la aplicación del IGI en relación con esta dimensión, combinada con la apreciación de los profesionales ejecutores, pero la evaluación de salida solo contempló la observación no estructurada. Por ello, se concluyó que no es posible

evaluar los resultados del componente en función de la evolución del indicador, ya que los datos no derivan de la misma metodología.

En función de la definición primaria del resultado esperado en el diseño del componente “promover el apoyo familiar”, es posible aproximarse a los resultados en el área de las relaciones familiares a partir del dato “apoyo familiar – cierre” en la categoría “alta”. Así, el indicador de resultado que se ha propuesto se relaciona directamente con el objetivo asociado de “promover el apoyo a las usuarias por parte de quienes integran su red social”.

- a) Indicador: Número de usuarias egresadas que cuentan con alto apoyo familiar al cierre/Total de mujeres según situación de egreso.
- b) Tiempo medición: Al cierre.
- c) Meta: 80% cuenta con alto apoyo familiar.

Según los registros de la intervención de las 107 usuarias para las cuales se cuenta con información, 46 mujeres (43%) se caracterizan por tener un alto nivel de apoyo familiar, mientras que el 24,3% ostenta un bajo nivel de apoyo familiar,¹⁹ lo que concordaría con lo referido en entrevistas a los implementadores, en términos de la existencia de un grupo relevante de usuarias que no tenían vinculación con su grupo familiar y/o este se constituía en un factor obstaculizador tal que impedía desarrollar acciones dirigidas a familiares.

Vale destacar que, a partir de las entrevistas a implementadores, se confirma que el componente “creación de redes de apoyo familiar y social” se llevó adelante solo de manera parcial.

Vale destacar que, a partir de las entrevistas a implementadores, se confirma que el componente “creación de redes de apoyo familiar y social” se llevó adelante solo de manera parcial. Pese a que se efectuaron acciones en las que participaron familiares o que apuntaban a ellos, se trató de acciones puntuales, no sistemáticas, y solamente estuvieron circunscriptas a casos en los que se requería algún tipo de gestión y apoyo. Entre los implementadores prevaleció un cuestionamiento de los términos en que se definió el componente en el diseño, especialmente por el potencial disfuncional de la intervención de las redes primarias, por lo que el equipo executor tomó la decisión de no implementar el componente salvo en términos de acciones específicas cuando lo requiriera el caso. De lo anterior deriva el hecho de que no se llevaran adelante actividades dirigidas al entorno familiar de las usuarias

¹⁹ Como referencia, cabe mencionar que, en las dos mediciones efectuadas en relación con el ámbito familiar, una de cada cuatro usuarias detentó un nivel de apoyo familiar bajo.

ni se organizaran talleres específicos en la temática, salvo sesiones en las que se abordó la relación madre-hijos/as.

La falta de ejecución del componente de creación de redes de apoyo familiar y social se confirma en las entrevistas a las usuarias, pues la mayoría declara que el proyecto no llevó a cabo acciones relacionadas con familias u otras redes sociales. La única actividad ligada a este componente que está presente en el relato de las mujeres corresponde a los talleres en los que se trató la relación con los hijos/as (referidos por un 90% de las usuarias con hijos/as según la base de datos de la entidad ejecutora), que se habrían enfocado en fortalecer el vínculo materno-filial; en palabras de una usuaria: “Los talleres eran para las que tenían problemas para ver a sus hijos, cómo ser mejor mamá, desarrollar más el lado maternal”.

De la misma forma, las usuarias dan cuenta de la escasa vinculación de los monitores con sus familiares, pues esta se reducía al contacto en las visitas domiciliarias, pero sin un contenido ni objetivo específicos. Con todo, entre varias de las mujeres entrevistadas prevalece la percepción de que el participar de un proyecto de reinserción activó el apoyo de sus redes familiares, a pesar de la desconfianza inicial.

A partir de los registros se puede concluir que el proyecto no produjo resultados relevantes en el componente de creación de redes de apoyo familiar y social; en primer lugar, porque el componente no se ejecutó en los términos establecidos en el diseño, y las actividades que se realizaron fueron muy específicas y/o solo las llevó a cabo una parte pequeña de las usuarias.

En relación con el indicador definido para evaluar el componente, no se alcanzó el rendimiento esperado, ya que solo el 43% de las usuarias fue evaluada con un nivel de apoyo familiar alto, cuando se proyectaba al menos el 80%. Es decir, el rendimiento alcanzado equivale a la mitad de lo esperado, resultado que coincide con la percepción de las usuarias entrevistadas, quienes indicaron que el respaldo en este ámbito fue menor.

En esta misma línea, resulta relevante señalar que el bajo apoyo familiar pudo haber constituido un factor obstaculizador del proceso postpenitenciario, en la medida en que un 24% de las participantes se habría encontrado en una situación difícil en ese contexto al momento del egreso.

COMPONENTE 6: Preparación e implementación del proceso de reinserción laboral

A partir del diseño del proyecto, se puede identificar con claridad un objetivo relacionado con propiciar la inserción laboral de las usuarias. En términos operativos, el diseño contempla dos líneas de inserción: una orientada al desarrollo de emprendimientos por parte de las usuarias y otra dirigida a la empleabilidad de las participantes que no accedieran al primero. Si bien en el diseño se establecía la repartición equitativa entre ambas líneas, en la práctica la distribución operó con base en las preferencias personales, y el hecho de alcanzar una cobertura inferior a la esperada permitió que las mujeres pudieran optar por la línea de su interés, e incluso por ambas.

Del total de participantes, se implementaron acciones de inserción laboral en el caso de 56 usuarias, cifra equivalente al 53% de las mujeres (que accedieron a la fase postpenitenciaria). Las acciones se distribuyeron en las tres opciones laborales que muestra el cuadro 35.

CUADRO 35 ► USUARIAS POR LÍNEA DE REINSERCIÓN LABORAL

LÍNEA LABORAL	FRECUENCIA O NÚMERO	PORCENTAJE
Empleabilidad	20	35,7
Emprendimiento	29	51,8
Mixta	7	12,5
Total	56	100,0

Fuente: Elaboración propia.

La mayor proporción de mujeres que ejecutaron acciones en el componente lo hizo en la línea de emprendimiento, a lo cual le sigue un 35,7% en la línea de empleabilidad, mientras que el 12,5% restante desarrolló ambas líneas de reinserción laboral. En virtud de las diferencias entre ambas líneas, a continuación, se precisan los indicadores posibles de informar de forma separada.

Emprendimiento

De acuerdo con el diseño, el objetivo de insertar laboralmente a las usuarias a través del emprendimiento se concretaría con hitos como

concluir los talleres de formación, proponer una “idea de negocio” y desarrollar un “presupuesto preliminar”. El Manual Operativo indica como meta que el 50% de las usuarias cumpliera con esa condición (BID, 2017a).

En relación con los talleres de capacitación, el indicador correspondiente ha sido considerado en el informe del componente 3. En términos de indicadores de resultado, el indicador directamente asociado es del inicio efectivo de un emprendimiento.

Los registros de la intervención informan de varios aspectos ligados a la situación de “emprendimiento”. Así, se reportan el tipo de emprendimiento y la situación de acceso a capital semilla y microcrédito. Sin embargo, no hay información sistematizada sobre la elaboración/ aprobación de la idea de negocio ni de la elaboración/aceptación de un presupuesto preliminar. Tampoco se dispone de información sobre la ejecución del capital asignado (semilla/microcrédito) ni sobre el ingreso/ egreso generado en el emprendimiento, ni del comportamiento de pago de los microcréditos.

La revisión de las fichas individuales de las usuarias daría cuenta de que, efectivamente, la implementación de la línea de emprendimiento supuso la elaboración previa de un plan o idea de negocio y de un presupuesto.

En tanto, la revisión de las fichas individuales de las usuarias daría cuenta de que, efectivamente, la implementación de la línea de emprendimiento supuso la elaboración previa de un plan o idea de negocio y de un presupuesto. Esto se ve confirmado por el testimonio de las usuarias; por ejemplo, en palabras de una participante: “Yo presenté mi microemprendimiento (...); se lo presenté a mi tutora, qué era lo que yo quería hacer. Nos habló del capital que teníamos para el día que nos viniéramos en libertad. Presenté dos proyectos y nos quedamos con el último”.

De acuerdo con lo señalado, se han propuesto como indicadores asociados al objetivo de “acompañar la ejecución de un emprendimiento personal con recursos financieros reembolsables y no reembolsables aportados para estos fines” los siguientes: uno relativo a la cantidad de usuarias que iniciaron un emprendimiento y otro ligado al pago de los microcréditos por parte de las usuarias. Ambos se analizan a continuación.

Ejecución del emprendimiento

- a) Indicador: Número de usuarias egresadas que inician un emprendimiento/ Total de mujeres que optaron por la línea de emprendimiento.
- b) Tiempo medición: Al cierre.
- c) Meta: 80% inicia emprendimiento.

Respecto del número de usuarias que comenzaron un emprendimiento, se dispone de información sistematizada, pero no sucede así respecto del estado de dichos emprendimientos a la fecha de cierre del proyecto. Las fichas individuales tampoco aportan datos claros en cuanto a la evolución de los emprendimientos durante la fase postpenitenciaria. Por su parte, los registros de intervención dan cuenta de la asistencia de 39 usuarias a los talleres de emprendimiento organizados para las que optaran por esa línea de reinserción laboral, e indican que la cantidad de participantes que finalmente iniciaron emprendimientos asciende a 36, lo que representaría un 92,3% de las mujeres que siguieron esta línea (cuadro 36), cifra superior a la establecida en términos de rendimiento para el indicador (80%).

CUADRO 36 ► USUARIAS QUE OPTARON POR LA LÍNEA DE EMPRENDIMIENTO E INICIARON UN NEGOCIO

ACCESO A LA LÍNEA DE EMPRENDIMIENTO	
NÚMERO DE PARTICIPANTES DE LOS TALLERES DE EMPRENDIMIENTO	39
NÚMERO DE USUARIAS QUE IMPLEMENTARON LA LÍNEA DE EMPRENDIMIENTO	36
PORCENTAJE DE USUARIAS CON FORMACIÓN QUE CONCRETARON EMPRENDIMIENTOS	92,3%

Fuente: Elaboración propia.

Luego de cursar los talleres laborales comunes y los específicos de emprendimiento, las usuarias estaban en condiciones de ejecutar el negocio que cada una hubiese planificado, con la posibilidad de postular para la obtención de un crédito del Banco Estado. En este ámbito, se planteó el tema del cumplimiento de los compromisos crediticios como un indicador relacionado con la reinserción social de las usuarias.

Cumplimiento de compromisos financieros

- a) Indicador: Número de usuarias egresadas que cumple con compromisos de pago de microcrédito/Total de mujeres que recibieron microcréditos.
- b) Tiempo medición: Al cierre.
- c) Meta: 80% cumple sus compromisos de pago.

Del total de mujeres que figuran como usuarias del proyecto, 36 impulsaron emprendimientos y 13 lograron acceder a créditos, cifra, esta última, equivalente al 11,5% del total. El Manual Operativo proyectaba entregar apoyo financiero al 50% de las usuarias, comprometiendo un “capital para microcrédito de \$ 16.320.000 para distribuir en 80 casos, con un monto promedio de \$ 204.000 o US\$300” (BID, 2017a: 40). La brecha entre el diseño y lo ejecutado se debió, entre otros factores, a la reducción de la cobertura (de 160 a 113); al hecho de que una proporción importante de las internas no egresó del penal, lo que les impidió pasar a la fase postpenitenciaria, y a las dificultades de Banco Estado para otorgar los créditos, debido a la exigencia de requisitos más restrictivos que los originalmente contemplados.

Los registros contables de la entidad ejecutora informan de la situación de pago de las 13 usuarias que accedieron a créditos al 7 de noviembre de 2019. De acuerdo con dicha fuente, el promedio de los microcréditos otorgados fue de \$ 276.923, que implicaban la devolución media de \$ 297.771. En promedio, se pagaron 7 de 12 cuotas en las que se había fijado la devolución del crédito, lo cual implica un porcentaje de retorno del 23%. En términos del indicador propuesto, solo tres usuarias egresadas cumplieron con la totalidad de los compromisos de pago de microcrédito a la fecha del balance, lo que equivale al 23,1% de las mujeres receptoras de crédito, porcentaje muy inferior a la meta propuesta por el indicador (80%).

Solo tres usuarias cumplieron con el pago total del crédito, y el porcentaje promedio de devolución de los créditos fue bajo (60,3%).

Con los hallazgos referidos, la evaluación del cumplimiento del indicador arroja un saldo negativo. Como ya se señaló, solo tres usuarias cumplieron con el pago total del crédito, y el porcentaje promedio de devolución de los créditos fue bajo (60,3%), con lo que no se cumpliría la lógica con la que se planteó la línea de apoyo financiero, esto es, que la reinserción social de las usuarias se expresara en su bancarización y en la observancia de sus obligaciones como sujetos de crédito.

Ahora bien, no se cuenta con antecedentes que expliquen las razones de la baja devolución de los créditos, pero, entre los factores de influencia, se puede decir que fallaron las condiciones de devolución, que implicaban pagos a partir del mes siguiente al otorgamiento, pese a las dificultades iniciales para dar impulso a un emprendimiento, así como el mecanismo que aseguraba que, ante la falta de pago de las cuotas, la entidad ejecutora cubriera la deuda con recursos del BID, lo que podría haber implicado un desincentivo para el pago por parte de las usuarias.

Valoración del componente desde la perspectiva de las usuarias.

Cabe señalar que, más allá de la situación de pagos, entre las usuarias ha prevalecido una evaluación positiva del componente laboral en su

línea de emprendimiento y de la posibilidad de acceder a un capital de apoyo. Una de las usuarias entrevistadas lo resume así: “Se agradece que nos hayan tomado en cuenta, literalmente nos sentíamos mujeres abandonadas por la sociedad, abandonadas por el Estado (...); [el procedimiento de solicitud del crédito] fue muy ágil, yo que en aquel minuto tenía DICOM,²⁰ ningún obstáculo (...), la misma entidad fue aval de mi proyecto”.

En términos de información sobre cómo evolucionó la implementación de los emprendimientos durante la fase postpenitenciaria, y cuáles fueron las dificultades que marcaron el proceso, las entrevistas a las usuarias muestran una perspectiva valiosa, que debe tomarse en consideración. En efecto, entre los aspectos críticos de la implementación de la línea de emprendimiento se hace referencia al acompañamiento; por ejemplo: “Yo empecé a vender mi pan amasado y empanaditas, estábamos bien (...), como que mi tutora ya no me llamaba siempre, me empecé a desmotivar (...); yo después tuve algunas recaídas (consumo y delito), y ahí mandé todo por la borda”. Este testimonio grafica las tensiones que enfrentan las mujeres en la fase postpenitenciaria, que no solo tienen que ver con la logística del emprendimiento, sino especialmente con la necesidad de contar con un apoyo psicosocial más permanente.

Inserción mediante la línea de empleabilidad

Según el diseño, el objetivo de insertar laboralmente a las usuarias a través de la línea de empleabilidad debía concretarse antes del desarrollo de competencias laborales y de habilidades socioemocionales. Además, suponía la ejecución de acciones como la confección de un catastro de empresas y el contacto con estas para presentar el proyecto y gestionar cupos de empleo para las usuarias (BID, 2017a: 43).

Como resultado de la línea de empleabilidad, en el diseño del proyecto se establecía la colocación laboral en relación de dependencia del 50% de la cobertura (80 casos) (BID, 2017a: 45). Este indicador debió ajustarse tanto por la cobertura finalmente alcanzada como debido a la variación de la proporción de mujeres que optaron por una u otra línea de inserción laboral. En función de ello, el indicador ajustado quedó asociado al objetivo de acompañar proactivamente la inserción laboral de las usuarias.

²⁰ Informe comercial de antecedentes que se realiza en Chile.

Indicador ajustado de empleabilidad

- a) Indicador: Número de usuarias egresadas empleadas al cierre/Total de mujeres que optó por empleabilidad.
- b) Tiempo medición: Al cierre.
- c) Meta: 80% se mantiene empleada al cierre del proyecto.

Se constata que se sumó a la línea de empleabilidad el 24% de las usuarias (27 mujeres), las cuales registraban un trabajo en relación de dependencia al momento de cierre del piloto. Por su parte, siete usuarias de este grupo siguieron también con la línea de emprendimiento, simultáneamente.

Según las entrevistas realizadas a los implementadores, la demanda en cada línea de reinserción laboral fue un camino progresivo que se iniciaba con la aplicación del cuestionario de habilidades laborales, el cual aportaba un punto de partida para la identificación de los intereses y competencias de las usuarias, pero que fue modificándose y/o confirmándose en las entrevistas con las personas encargadas de las tutorías. La definición de las opciones de cada usuaria recién tuvo lugar después de los talleres formativos comunes; de acuerdo con las entrevistas a las internas, estas pudieron elegir indistintamente una u otra línea (e incluso las dos) y acceder a talleres específicos en empleabilidad o emprendimiento.

La demanda en la línea de empleabilidad señala que 56 mujeres participaron en los talleres correspondientes, de las cuales 27 finalmente fueron objeto de colocación laboral, cifra que representa un 48,2% de las usuarias que originalmente habían optado por esta línea.

La demanda en la línea de empleabilidad señala que 56 mujeres participaron en los talleres correspondientes, de las cuales 27 finalmente fueron objeto de colocación laboral, cifra que representa un 48,2% de las usuarias que originalmente habían optado por esta línea. Estos datos permiten concluir que el rendimiento del indicador es muy inferior al esperado (80%), lo que indicaría que no habrían existido las condiciones para que todas las participantes de los talleres laborales pudieran concretar su inserción en el mercado laboral, especialmente por no poder egresar del penal, como se proyectaba en el diseño del proyecto.

Un factor que condicionó la concreción del componente fue el hecho de no pasar a la fase postpenitenciaria. En efecto, un 23% de las usuarias continuó en reclusión y un 11% desertó del proceso en la fase intra o postpenitenciaria.

En definitiva, el análisis de las fuentes disponibles permite, por una parte, apreciar que, al término del proyecto, 27 usuarias se encontraban empleadas en un trabajo en relación de dependencia, lo que representa

un 48,2% de las mujeres que participaron de esta línea de reinserción, un porcentaje muy inferior al proyectado como meta del indicador (80%).

Esto pone de relieve las dificultades para sincronizar los plazos de ejecución de la intervención con los tiempos de cumplimiento de condenas de las beneficiarias. Si bien el equipo ejecutor da cuenta de la implementación de una batería de talleres adicionales para las internas que no pudieron pasar a la fase postpenitenciaria, el rendimiento del componente se ve reducido en uno de sus indicadores esenciales.

Valoración del componente desde la perspectiva de las usuarias. En particular, las usuarias que pudieron acceder a una colocación laboral señalan los desafíos que se les plantearon para la inserción, y cómo los enfrentaron. Por ejemplo, una de las entrevistadas explica: “Cuando yo ingresé a este trabajo no me gustaba, pero actualmente me gusta demasiado. Uno muchas veces siente rechazo por las personas, no por el lugar, porque las personas te miran de otra forma porque vienes de la cárcel, pero finalmente la acogida fue buena. Me gustó el trabajo. Me dijeron que iba a ser igual que todas, que no había ninguna diferencia. Eso te incentiva mucho”. Otra usuaria planteó: “Igual tuve algunos roces con un jefe, pero ha sido buena, todavía estoy con ellos (...) cumplí un año (...). Yo nunca había trabajado, pero me pareció bien tener mis *lucas*.²¹ Como todo chileno, *sacarse la cresta*²² trabajando”.

Adicionalmente, las usuarias entrevistadas valoran los logros conseguidos en términos de reinserción laboral. Por ejemplo: “Yo llevo trabajando seguido tres años gracias a eso, y me sirvió. La cárcel me disciplinó, somos personas muy al lote (...), éramos muy rebeldes. Mucha gente iba al proyecto, no sé cómo les habrá ido, pero a mí me sirvió (...); tengo el contacto de unas tres o cuatro chicas que yo conocía del proyecto que todavía están trabajando gracias a la reinserción que nos hicieron adentro, nos hicieron un cambio de mentalidad adentro, porque afuera cualquiera te puede encontrar un trabajo, pero si no eres responsable (...) o si no sabes lo que son las normas, o cumplir horarios, o tener disciplina, no sacas nada. Hoy soy una mujer muy independiente, tengo mi trabajo, mi plata”.

²¹ Luca: en Argentina y Chile, expresión informal que equivale a decir “mil pesos”.

²² En Chile, esforzarse mucho mental o físicamente para conseguir algo, especialmente en el trabajo o el estudio.

A partir de las fuentes de información disponibles, puede afirmarse que el 53% de las mujeres puso en marcha acciones en las líneas de inserción laboral.

En términos de emprendimientos, el proyecto superó el rendimiento definido por el indicador del componente, ya que un 92% de las mujeres que optaron por esta línea ejecutó acciones de emprendimiento al egresar del penal. No obstante, en este campo se observa un cumplimiento de la devolución de los créditos inferior al esperado, ya que solo tres de las participantes terminó de pagar el préstamo recibido (un 23% de las que accedieron).

La situación es distinta en la línea de empleabilidad, en cuyo caso solo accedió a una colocación laboral el 48% de las usuarias que la eligieron, cifra muy inferior a la del rendimiento esperado, lo que se vio directamente afectado porque parte de las mujeres no llegó a salir en libertad mientras el programa se mantuvo en funcionamiento.

Al considerar ambas líneas de inserción laboral, se puede apreciar que solo el 66% de las usuarias que recibieron capacitación en talleres laborales dio inicio efectivo al proceso de inserción, un rendimiento que es inferior al esperado (80%), lo que permite concluir que el componente no alcanzó la meta proyectada.

COMPONENTE 7: Acompañamiento, *coaching* y gestión de casos

Este componente tenía como objetivos apoyar a las usuarias para afrontar las crisis esperables durante el período de transición a la comunidad, reforzar los aprendizajes alcanzados, orientar a las participantes en cuanto a cursos de acción posibles para el manejo de contingencias tanto relativas al riesgo de reincidencia como al éxito del negocio, y brindar información y respaldo para acceder a las redes de servicios que pudiesen colaborar en la atención de sus necesidades (BID, 2017a: 43).

A partir de esta definición, se desprenden varios ámbitos de acompañamiento: apoyo, refuerzo y orientación/información. Sin embargo, no existen registros diferenciados sobre los mismos: solo se dispone de información sobre el número global de acciones desarrolladas en el marco del acompañamiento de cada usuaria, tanto en el ámbito intra como postpenitenciario, pero sin que se distingan qué tipo de acciones se llevaron a cabo.

De este modo, se registra un 61,9% de casos con seguimiento en fase postpenitenciaria, con una duración promedio de seis meses y 19,2 acciones por interna. Las acciones desplegadas habrían sido de diversa naturaleza: desde un seguimiento formal articulado con las empresas

en las que se insertaron algunas mujeres y el acompañamiento en la compra de insumos en el caso de los emprendimientos hasta el apoyo en diversas gestiones en los servicios públicos. Ante la imposibilidad de contar con datos desagregados del acompañamiento brindado en la intervención –en la fase postpenitenciaria– y la falta de precisión de los efectos esperados respecto de este componente, se ha dispuesto no incluir un análisis detallado al respecto.

Valoración del componente desde la perspectiva de las usuarias.

Pese a lo anterior, a partir de las entrevistas aplicadas a las usuarias, se pueden identificar elementos que permiten conocer la valorización de las acciones del equipo ejecutor desde la perspectiva y las necesidades de las mujeres.

Si bien se obtuvieron opiniones diversas, se puede concluir, en términos generales, que las usuarias han valorado positivamente el acompañamiento recibido.

Si bien se obtuvieron opiniones diversas, se puede concluir, en términos generales, que las usuarias han valorado positivamente el acompañamiento recibido, en la medida en que implicaba el apoyo en gestiones concretas y permitía percibir una real preocupación por parte de quienes las asistieron. En palabras de una usuaria: “Me fueron a ver, eso fue lo mejor. Cuando volví a la cárcel a pagar causas antiguas, fueron a decirme que la empresa me iba a esperar. La asistente me ayudó a conseguir bonos, me ayudó con el colegio de mi hijo, estaba pendiente de nosotras”. Otra opinión consigna lo siguiente: “Nos iban a visitar donde nosotras estábamos, después nos buscaron afuera para poder buscar empleo (...); no fue solamente cuando estaba privada de libertad, igual nos buscaron cuando salimos (...). Hasta ahora todavía se preocupan por nosotras”.

Sin embargo, no todas las participantes presentaron una valoración tan positiva con respecto al acompañamiento recibido, ya sea porque lo consideraron insuficiente o porque a su entender no incidió en los avances y logros obtenidos en libertad. Por ejemplo: “Cuando yo salí (...) vino acá para que yo firmara una hoja de egreso, y de ahí no la he visto más (...), acá no ha venido nadie”. Otro caso: “Sí, te acompañan adentro, en el último año las agarran, hacen seguimiento de un mes, dos meses y *chao*, pero es poco el tiempo que te acompañan afuera. La demanda es grande (...), cuesta mucho que una persona privada de libertad afuera encuentre pega de una. El seguimiento es corto, hace falta más *fiato*²³”.

En tanto, otras usuarias manifestaron que un mayor o menor acompañamiento no incidiría en su autodeterminación sobre reincidir o reinsertarse. Este es el caso, por ejemplo, de una participante ya

²³ En Chile, cohesión entre los miembros de un grupo.

citada: “Yo empecé a vender mi pan amasado, dobladitas, empanaditas, y estábamos bien, como que mi tutora ya no me llamaba siempre, me empecé a desinflar (...); yo después tuve algunas recaídas (consumo y delito), y ahí como que mandé todo a la miercoles (...). Siendo bien objetiva, ni aunque me hubiesen acompañado un año (...), cuando uno quiere meter la pata, lo hace. Entonces, fue más que nada un tema super personal, me vi un poco sola, yo estaba empezando a volver al consumo, y me desmotivé”.

El componente de acompañamiento no contó con un sistema que asegurase el registro ni la sistematización de las acciones que se desarrollaron en el proyecto. De acuerdo con las fuentes disponibles, el acompañamiento fue funcional al proceso de reinserción laboral, específicamente, para las usuarias de la línea de emprendimiento, en lo que atañe la compra de insumos, y para las usuarias de la línea de empleabilidad, en la coordinación con las empresas.



4.6. Lecciones aprendidas a partir de la evaluación de resultados

A partir del análisis realizado, a continuación, se presenta un resumen de los principales valores que informan la situación de los indicadores propuestos (cuadro 37), y sobre esa base, se dan a conocer las principales conclusiones.

CUADRO 37 ► RESUMEN DE RESULTADOS SEGÚN INDICADOR

COMPONENTE		CLAVE DE ANÁLISIS	RESULTADOS
INDICADORES GENERALES	a) Adherencia	Número de usuarias que adhiere (no deserta)/Total de usuarias que inicia intervención (n = 113).	<ul style="list-style-type: none"> 76% de adherencia (85 usuarias)
	b) Integridad	Número de usuarias que completan tanto la fase intra como postpenitenciaria/Total de usuarias que inician intervención (n = 113)	<ul style="list-style-type: none"> 72% de las usuarias con acciones en fases intra y postpenitenciarias 57% de las usuarias completan la intervención diseñada, tanto la fase intra como postpenitenciaria
1. INTERVENCIÓN MOTIVACIONAL		<p>Motivación 1:</p> <p>Indicador: Número de usuarias que avanzan en su estadio motivacional al cierre del proyecto/Total de mujeres participantes del proyecto</p>	<ul style="list-style-type: none"> 65% de las usuarias avanzan respecto de su estadio motivacional inicial.
		<p>Motivación 2:</p> <p>Indicador: Número de usuarias egresadas que superan el estadio pre contemplativo/Total de mujeres participantes del proyecto</p>	<ul style="list-style-type: none"> 89% de las usuarias egresa en un estadio motivacional superior al de pre contemplación
2. INTERVENCIÓN EN SALUD MENTAL		Número de usuarias egresadas con salud mental ajustada al cierre de la intervención/Total de mujeres según situación de egreso	<ul style="list-style-type: none"> 77% de las usuarias fue evaluada con una condición de salud mental “ajustada” al cierre del proyecto
3. FORMACIÓN PARA EL EMPLEO Y/O EL EMPRENDIMIENTO		Número de usuarias egresadas (según situación del egreso) calificadas con alta formación para el empleo al cierre/Total de mujeres según situación de egreso	<ul style="list-style-type: none"> 58% de las usuarias fue evaluada con una alta formación para el empleo al cierre del proyecto

(continúa en la página siguiente)

CUADRO 37 (continuación)

4. INTERVENCIÓN CORRECCIONAL	Se agregó como indicador <i>proxy</i> : Número de usuarias que participaron de talleres correccionales/Total de mujeres participantes del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • 97% de las usuarias participó de una o más sesiones de los talleres correccionales • Los talleres correccionales alcanzaron una participación promedio del 72% • 56% de las participantes alcanzó una asistencia igual o superior al 80% 	
5. CREACIÓN DE REDES DE APOYO FAMILIAR Y SOCIAL	Número de usuarias egresadas (según situación del egreso) que cuentan con alto apoyo familiar al cierre/Total de mujeres según situación de egreso	<ul style="list-style-type: none"> • 43% de las usuarias es evaluada con un nivel alto de apoyo familiar al cierre del proyecto, lo que representa casi la mitad del rendimiento esperado para el indicador 	
6. PROCESO DE INSERCIÓN LABORAL	a) Emprendimiento	Ejecución de un emprendimiento: Número de usuarias egresadas que inician un emprendimiento/Total de mujeres que optaron por línea emprendimiento	<ul style="list-style-type: none"> • 92% de las usuarias que optaron por la línea de emprendimiento llevaron su negocio a la práctica
		Cumplimiento de compromisos financieros: Número de usuarias egresadas que cumple con sus compromisos de pago de microcrédito/ Total de mujeres que recibieron microcréditos	<ul style="list-style-type: none"> • 23% de las usuarias receptoras de crédito cumplió íntegramente con sus compromisos de pago (100%)
	b) Integridad	Número de usuarias egresadas empleadas al cierre/Total de mujeres que optó por la empleabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • 48% de las usuarias que optaron por la línea de empleabilidad comenzó a trabajar en un empleo en relación de dependencia
7. ACOMPAÑAMIENTO, COACHING Y GESTIÓN DE CASOS	<ul style="list-style-type: none"> • No es posible medir el cumplimiento de este objetivo de acuerdo con el tipo y la cantidad de información registrada. 		

Fuente: Elaboración propia.

El proyecto reporta un nivel de adherencia alto, pero inferior a la meta proyectada del 80%, lo cual ha reducido la cantidad de internas expuestas a la intervención, así como sus efectos, respecto de la cobertura originalmente proyectada. La adherencia conseguida puede dar cuenta de una oferta programática que produce interés en mujeres que cumplen condenas en centros privativos de libertad.

La integridad de la intervención se vio afectada al no poder asegurar que todas las usuarias tuvieran la oportunidad de desarrollar el ciclo completo de intervención (tanto intra como postpenitenciario). El hecho de que un grupo significativo de internas no pudiera acceder a beneficios carcelarios por factores externos al proyecto se tradujo en el hecho de que parte de las adherentes no pudieran llevar a la práctica su reinserción laboral. Lo mismo sucedió respecto de las usuarias que no alcanzaron a cumplir su condena con suficiente anticipación para desarrollar el proceso postpenitenciario. Estos elementos deberán tomarse en consideración al momento de analizar el grado de impacto que tuvo el programa, ya que solo una fracción de las mujeres participantes recibió la totalidad de la intervención originalmente diseñada.

Con base en las mediciones realizadas por el equipo de intervención, se puede constatar que un porcentaje importante de las usuarias habría mejorado su estadio motivacional, al mismo tiempo que casi la totalidad de las participantes superaron el estadio pre contemplativo al cierre del programa. A pesar de las características positivas de este escenario, en el que incluso la mitad de las participantes habría alcanzado el estadio de acción, vale señalar que la presente metodología de evaluación no permite atribuir tales logros exclusivamente a las acciones del programa, pues existe una serie de factores concomitantes que también podrían estar influyendo (por ejemplo, salida inminente de la prisión, estímulos derivados de la posibilidad de acceso a fuentes de ingreso, etc.). En esta misma línea, resulta importante analizar las metas establecidas en el diseño del programa, ya que el nivel de motivación inicial de las participantes en este proyecto piloto tendió a ser considerablemente mayor al proyectado.

De acuerdo con los registros disponibles, en lo que atañe a la salud mental, al cierre del proyecto la mayoría de las usuarias fue evaluada en un nivel ajustado, dato que implica un rendimiento levemente inferior al de la meta definida para el indicador.

De acuerdo con los registros disponibles, en lo que atañe a la salud mental, al cierre del proyecto la mayoría de las usuarias fue evaluada en un nivel ajustado, dato que implica un rendimiento levemente inferior al de la meta definida para el indicador. Como las mediciones disponibles no eran homologables, no es factible estimar la posible evolución de la salud mental de las participantes; no obstante, ellas han valorado la atención psicológica recibida, aunque también se aprecian limitaciones relacionadas con problemáticas relativas al consumo de sustancias u otro tipo de trastornos.

En términos de intervención correccional, las fuentes disponibles no permiten concluir sobre los resultados que pudiese haber tenido el proyecto en términos de reducir el riesgo de reincidencia. Tampoco es posible derivar eventuales vinculaciones entre los talleres correccionales implementados y la generación de procesos cognitivos, actitudinales y conductuales funcionales a la reinserción social, ya que en dichos

talleres no se aplicaron instrumentos de evaluación ni tampoco se pudo corroborar el nivel de asistencia; por lo tanto, no es posible sostener la hipótesis de que la participación en los talleres produjo cambios en esta área. En este entendido, la evaluación de impacto en curso deberá aportar conclusiones fundamentales que permitan estimar la potencial efectividad de la intervención desplegada para reducir la reincidencia delictiva.

En cuanto al componente de creación de redes de apoyo familiar y social, se implementó de modo muy acotado. Si bien se llevaron a cabo acciones asociadas al ámbito de las relaciones familiares (especialmente filiales), no se trató de acciones sistemáticas y de aplicación general. Según las evaluaciones disponibles, al cierre del proyecto, menos de la mitad de las usuarias tenía un nivel alto de apoyo familiar, cifra muy inferior a la meta definida en el diseño del piloto, y sin que sea posible estimar si hubo una evolución positiva desde la situación original.

En el componente de inserción laboral hay una diferencia importante entre la línea de emprendimiento y la de empleabilidad. En efecto, en el primer caso se superó ampliamente la meta, ya que más del 90% de las usuarias que optaron por dicha línea consiguió acceso a un emprendimiento. En cambio, en el caso de la empleabilidad, menos de la mitad de las usuarias interesadas en esta línea concretó la colocación laboral, lo cual se debe especialmente a la imposibilidad de salir en libertad. Esta situación resulta particularmente relevante en el marco de esta evaluación, no como una limitante de la intervención desplegada durante el piloto, sino más bien respecto de la necesidad de mejoras en cuanto al diseño del programa y a las gestiones institucionales de preparación/planificación para la implementación.

En la línea específica de emprendimiento se constata un bajo nivel de cumplimiento de las obligaciones crediticias de las usuarias que accedieron a microcréditos, lo cual es un elemento central en la estrategia de cambio subyacente al proyecto. No obstante, no hay antecedentes suficientes que permitan explicar las causas del bajo nivel de retorno de los créditos y la relación que ello tiene con el proceso de reinserción social de cada participante.

Cabe resaltar que la evaluación realizada se ha visto limitada por las fuentes de información disponibles, que dan cuenta de aspectos que es preciso mejorar en el proceso de diseño, de monitoreo y de asistencia técnica del proyecto piloto. En efecto, una parte importante de las mediciones no respondió a una metodología definida en el Manual Operativo y que estas no cumplieron con estándares técnicos que permitieran la comparación de los indicadores en las instancias de antes y después. Estos aspectos deben ser considerados como aprendizajes

derivados de la implementación piloto de un programa, y en aplicaciones futuras se deberá contemplar un sistema de evaluación basado en las recomendaciones metodológicas derivadas de la presente evaluación, las cuales será menester que las entidades responsables implementen y monitoreen de modo efectivo.

Si bien los resultados obtenidos no siempre logran reflejar las metas proyectadas originalmente para el programa, vale destacar los logros alcanzados en componentes clave, como el de la intervención motivacional (motor para el desarrollo de cualquier acción en materia de reinserción social) y la inserción laboral por medio de iniciativas de emprendimiento (modalidad particularmente atractiva y efectiva en la población femenina). Del mismo modo, la incorporación de ajustes tanto en el diseño como en la implementación de la intervención, en particular en lo que atañe a las mejoras necesarias en la fase postpenitenciaria, permite proyectar que los resultados que se alcancen en futuras aplicaciones sean aún más satisfactorios que los registrados en este piloto.

5.

EVALUACIÓN DE IMPACTO

-
- 5.1. Descripción de las variables para ambos grupos
 - 5.2. Comparación de medias entre grupos (variables de resultados)
 - 5.3. Estimaciones de los efectos de las variables de tratamiento

Evaluación de impacto

En esta sección se presentan los resultados de la evaluación de impacto del programa, derivada de un estudio cuasiexperimental que permitió estimar los efectos del tratamiento provisto sobre diversos indicadores de la magnitud y las características de la reincidencia delictiva, a través de la comparación de los resultados exhibidos por dos grupos diferentes:

- A** **Grupo de tratamiento:** mujeres privadas de libertad en el CPF San Joaquín, usuarias del programa sometido a evaluación.
- B** **Grupo de control:** grupo conformado a través de la técnica de PSM a partir de todas las mujeres que, habiendo sido condenadas a una pena privativa de libertad, egresaron de la prisión durante el mismo período en que se implementó el programa evaluado.

Cabe recordar que los métodos de *matching* o pareo constituyen una alternativa que se utiliza con frecuencia en situaciones en las cuales no es posible implementar diseños propiamente experimentales, ya sea por la imposibilidad de controlar variables o de asignar aleatoriamente casos a grupos de tratamiento y control (Scarborough y Tanenbaum, 1998). En términos simples, el pareo consiste en la aplicación de técnicas estadísticas para la construcción de un grupo de control artificial que, en la medida de lo posible, replique las mismas características del grupo de tratamiento. Una de las técnicas más empleadas, tal como ocurre en este estudio, es el ya mencionado PSM, un procedimiento estadístico que reduce la multidimensionalidad de la comparación a un solo escalar, entendido como la probabilidad de participar en el programa condicionada a las variables observables utilizadas en el pareo (Rosenbaum y Rubin, 1983).



5.1. Descripción de las variables para ambos grupos

Variables utilizadas en el procedimiento de pareo

Luego de efectuados el cálculo de los puntajes de propensión y la posterior selección de cinco pareos por cada usuaria, corresponde analizar los estadísticos de las variables usadas para implementar el *match* (variables). El cuadro 38 contiene el promedio, la desviación estándar y el tamaño de la muestra segmentados por condición de tratamiento, esto es, para tratadas y controles. Es preciso recordar que los resultados descritos a continuación corresponden al pareo realizado en base al puntaje IGI (Matching 1), ya que, como se verá más adelante, no se obtuvieron diferencias de relevancia en los resultados entre ambos pareos.

Un primer elemento importante para destacar es que, puesto que la estimación de los puntajes de propensión para tratadas y controles se efectúa mediante una regresión logística, todas aquellas observaciones de la base de datos en las que al menos una de las variables utilizadas para el cálculo tuviese un valor vacío o perdido son eliminadas del cálculo. En consecuencia, los tamaños de las muestras para todas las variables serán los mismos: 84 para el tratamiento y 246 para el grupo control, lo cual da un total de 330 observaciones.

CUADRO 38 ► ESTADÍSTICAS DESCRIPTIVAS PARA VARIABLES SEGMENTADAS POR CONDICIÓN DE TRATAMIENTO

CONDICIÓN	TRATADAS (N = 84)		CONTROLES (N = 246)	
	VARIABLE	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	MEDIA
EDAD (AÑOS)	40,12	11,14	40,35	11,56
AÑOS DE ESTUDIO	8,96	3,57	8,98	3,02
TIEMPO DE CONDENA (DÍAS)	929,32	613,55	895,98	666,60
POBREZA EN LA COMUNA DE RESIDENCIA	6,1%	2,9%	6,4%	2,6%
POBLACIÓN URBANA EN LA COMUNA DE RESIDENCIA	97,4%	7,6%	95,8%	7,3%

(continúa en la página siguiente)

CUADRO 38 (continuación)

PUNTAJE FINAL IGI	21,44	6,87	20,84	7,41
DELITOS LEY DE DROGAS	48,8%	50,3%	46,3%	50,0%
ROBOS	32,1%	47,0%	30,5%	46,1%
ROBOS NO VIOLENTOS	3,6%	18,7%	5,3%	22,4%
HURTOS	13,1%	33,9%	12,6%	33,3%
OTROS DELITOS CONTRA LA PROPIEDAD	2,4%	15,3%	3,7%	18,8%
FALTAS	23,8%	42,8%	22,4%	41,7%
LESIONES	2,4%	15,3%	1,6%	12,7%
DELITOS SEXUALES	1,2%	10,9%	1,2%	11,0%
DELITOS CONTRA LA LIBERTAD E INTIMIDAD	3,6%	18,7%	1,6%	12,7%
DELITOS ECONÓMICOS Y TRIBUTARIOS	1,2%	10,9%	1,2%	11,0%
DELITOS CONTRA LA FE PÚBLICA	0,0%	0,0%	0,8%	9,0%
DELITOS DE LEYES ESPECIALES	10,7%	31,1%	7,3%	26,1%
OTROS DELITOS	1,2%	10,9%	1,2%	11,0%
OTROS MOTIVOS DE INGRESO	7,1%	25,9%	7,3%	26,1%

Fuente: Elaboración propia.

IGI: Instrumento de Gestión de Caso/Intervención.

Por otro lado, se observa que, tanto en el caso de las participantes del programa como de quienes serán sus controles, la edad promedio supera levemente los 40 años con una variabilidad muy similar. De la misma manera, en promedio, las mujeres registran nueve años de estudios, lo que sería equivalente a educación media incompleta. Respecto de la pobreza y la tasa de urbanidad de las comunas correspondientes a las tratadas y a los controles, los niveles de pobreza son inferiores al porcentaje nacional según la Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (CASEN 2017) (8,6%) y las comunas son todas eminentemente urbanas, ya que más del 95% de su población reside en zonas urbanas.

En cuanto al IGI, este se acerca a los 21 puntos en ambos casos, con bajos niveles de variabilidad respecto del promedio (desviaciones estándar del orden de los 7 puntos). Finalmente, en lo que se refiere a los delitos por los cuales tanto el grupo de tratamiento como el de control se encuentran cumpliendo condena, los tres de mayor incidencia (en orden decreciente) son los delitos por la Ley de Drogas, los robos y las faltas, con el 47%, el 31% y el 23%, respectivamente, cifras muy similares en ambos grupos.

En consecuencia, al no observarse grandes diferencias entre ambos grupos, el procedimiento de pareo resultó ser adecuado a este nivel. Sin embargo, para verificar con mayor precisión la comparabilidad entre ellos (atributo que determina la calidad del procedimiento de pareo en la obtención de un contrafactual válido para el grupo de tratamiento), se aplicaron pruebas de hipótesis de diferencia de medias o proporciones, considerando respectivamente si la variable analizada era continua o dicotómica. El cuadro 39 despliega el resultado.

CUADRO 39 ► TEST DE HIPÓTESIS DE DIFERENCIA DE MEDIAS O PROPORCIONES EN VARIABLES

VARIABLES	MEDIA DEL GRUPO DE TRATAMIENTO	MEDIA DEL GRUPO DE CONTROL	DIFERENCIAS DE MEDIAS	ESTADÍSTICO DE PRUEBA (t O z)	VALOR p (BILATERAL)
EDAD (AÑOS)	40,1	40,4	-0,2	-0,16	0,871
AÑOS DE ESTUDIO	9,0	9,0	0,0	0,05	0,961
TIEMPO DE CONDENA (DÍAS)	929,3	896,0	33,3	0,40	0,687
POBREZA DE LA COMUNA DE RESIDENCIA	6,1%	6,4%	-0,3%	-1,01	0,313
POBLACIÓN URBANA DE LA COMUNA DE RESIDENCIA	97,4%	95,8%	1,5%	1,65	0,099
PUNTAJE FINAL IGI	21,4	20,8	0,6	0,65	0,515
DELITOS LEY DE DROGAS	48,8%	46,3%	2,5%	0,39	0,697
ROBOS	32,1%	30,5%	1,7%	0,28	0,778
ROBOS NO VIOLENTOS	3,6%	5,3%	-1,7%	-0,63	0,529
HURTOS	13,1%	12,6%	0,5%	0,12	0,907

(continúa en la página siguiente)

CUADRO 39 (continuación)

OTROS DELITOS CONTRA LA PROPIEDAD	2,4%	3,7%	-1,3%	-0,56	0,575
FALTAS	23,8%	22,4%	1,5%	0,27	0,785
LESIONES	2,4%	1,6%	0,8%	0,45	0,656
DELITOS SEXUALES	1,2%	1,2%	0,0%	-0,02	0,983
DELITOS CONTRA LA LIBERTAD E INTIMIDAD	3,6%	1,6%	1,9%	1,07	0,287
DELITOS ECONÓMICOS Y TRIBUTARIOS	1,2%	1,2%	0,0%	-0,02	0,983
DELITOS CONTRA LA FE PÚBLICA	0,0%	0,8%	-0,8%	-0,83	0,409
DELITOS DE LEYES ESPECIALES	10,7%	7,3%	3,4%	0,98	0,328
OTROS DELITOS	1,2%	1,2%	0,0%	-0,02	0,983
OTROS MOTIVOS DE INGRESO	7,1%	7,3%	-0,2%	-0,05	0,958

Fuente: Elaboración propia.

Nota: No se constatan diferencias significativas a un 95% del nivel de confianza entre tratadas y controles.

IGI: Instrumento de Gestión de Caso/Intervención.

Tal como puede observarse, en todas las variables las diferencias entre el valor calculado para tratadas y controles resulta pequeña en relación con las medias o proporciones para cada grupo. A manera de ejemplo, la diferencia de edad promedio entre ambos grupos alcanza una magnitud inferior a 0,2 años, número de baja relevancia si se toma en cuenta que, en promedio, se trata de mujeres de alrededor de 40 años en ambos grupos. Algo similar puede constatarse también en cuanto al tipo de delitos cometidos, tanto en el grupo de tratamiento como en el de control: el más prevalente es el asociado con la infracción a la Ley de Drogas, que contabiliza cerca de un 47% en ambos grupos, con una diferencia de solo un 2,5% (proporción mayor en tratadas que en controles), que puede considerarse pequeña en comparación con el 47% mencionado.

Por ende, en ninguna de las variables se constatan diferencias significativas a un 95% de nivel de confianza entre tratadas y controles. En el caso del puntaje IGI, la diferencia entre ambos grupos no supera los 0,6 puntos, con un valor “p” de 0,515, por lo que no existen diferencias significativas en este aspecto.

De manera coherente con lo observado en el análisis de soporte común, se corrobora con holgura la hipótesis de comparabilidad entre ambos grupos en cuanto a las variables, por lo que no existen diferencias significativas en aquellas variables de caracterización. De este modo, es posible realizar una adecuada comparación de los resultados entre los grupos de tratamiento y control, así como obtener las estimaciones de efecto que se detallan seguidamente.

Variables de tratamiento

En el caso de las mujeres participantes del programa, la información disponible permite calcular adicionalmente 11 indicadores de tratamiento distintos, cuyas estadísticas descriptivas se despliegan en el cuadro 40.

CUADRO 40 ► ESTADÍSTICAS DESCRIPTIVAS DE LAS VARIABLES DE TRATAMIENTO

CONDICIÓN	TRATADAS	
	RESULTADO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
TIEMPO DE INTERVENCIÓN INTRAPENITENCIARIA (MESES)	7,96	3,94
ACCIONES INTRAPENITENCIARIAS (NÚMERO)	14,72	7,95
TIEMPO DE INTERVENCIÓN POSTPENITENCIARIO (MESES)	5,29	3,87
ACCIONES POSTPENITENCIARIAS (NÚMERO)	17,30	16,59
SESIONES DE PSICOTERAPIA (NÚMERO)	1,52	2,57
PARTICIPACIÓN EN TALLERES DE SALUD MENTAL	71,9%	23,4%
PARTICIPACIÓN EN TALLERES CORRECCIONALES	73,4%	31,5%
PARTICIPACIÓN EN TALLERES DE EMPLEABILIDAD	43,2%	27,8%
PARTICIPACIÓN EN TALLERES DE EMPRENDIMIENTO	44,6%	29,8%
CAPITAL SEMILLA	34,5%	47,8%
MICROCRÉDITO	17,9%	38,5%

Fuente: Elaboración propia.

Tal como puede observarse, las intervenciones intra y postpenitenciarias presentan heterogeneidad, puesto que la cantidad de acciones intrapenitenciarias es menor que la de postpenitenciarias (alrededor de 15 frente a 17), mientras que la extensión en meses de estas últimas es inferior a la duración de la intervención intrapenitenciaria (alrededor de 5 versus 8 meses). Por otro lado, en el caso de los talleres, el que contó con el mayor nivel de participación ha sido el correccional, ya que, en promedio, las usuarias participaron en el 73% de las sesiones programadas. En el otro extremo, en promedio, las usuarias del programa participaron en un 43% de los encuentros de los talleres de empleabilidad.

Por último, una proporción minoritaria accede a microcrédito y capital semilla (un 18% y un 35%, respectivamente). Cabe señalar que lo reducido de estas proporciones acarrea consecuencias en la estimación de modelos de regresión, que se detallarán más adelante.

Variables de resultado del programa

Tal como se ha mencionado, para la evaluación del programa se consideraron seis variables distintas asociadas a la reincidencia delictiva, cuyas estadísticas descriptivas se presentan en el cuadro 41.

CUADRO 41 ► ESTADÍSTICAS DESCRIPTIVAS DE REINCIDENCIA

CONDICIÓN RESULTADO	TRATADAS (N = 84)		CONTROLES (N = 246)	
	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
REINCIDENCIA 12 MESES	10,7%	31,1%	20,3%	40,3%
REINCIDENCIA 24 MESES	13,1%	33,9%	28,5%	45,2%
NÚMERO DE REINCIDENCIAS 12 MESES	0,19	0,61	0,37	0,96
NÚMERO DE REINCIDENCIAS 24 MESES	0,29	0,93	0,62	1,52
LATENCIA PRIMERA REINCIDENCIA	326,58	303,75	338,29	270,36
DINÁMICA DE SEVERIDAD	27,3%	46,7%	28,6%	45,5%

Fuente: Elaboración propia.

El primer aspecto para observar es que existe similitud en aquellas variables que solo pueden calcularse para aquellas mujeres que reincidieron, es decir: latencia y dinámica de severidad. En el caso de la primera, en ambos grupos el primer delito posterior a la partida del penal ocurre alrededor de 330 días (11 meses) después del egreso. Por su parte, en el caso de la dinámica de severidad, se puede afirmar que en ambos grupos alrededor de un 28% de las mujeres que reincidieron lo hicieron en delitos de alta severidad (punibles con tres años de condena o más).

Tanto en la reincidencia a 12 y 24 meses como en el número de reincidencias, estas cifras son considerablemente mayores en el caso de las mujeres que conforman el grupo de control.

Sin embargo, tanto en la reincidencia a 12 y 24 meses como en el número de reincidencias, estas cifras son considerablemente mayores en el caso de las mujeres que conforman el grupo de control. En efecto, en este grupo el porcentaje de reincidencia a los 12 y 24 meses asciende a alrededor de un 20% y un 29%, respectivamente, mientras que en el grupo tratamiento, dichas cifras se acercan a un 11% y un 13% (al menos, se trata de números un 10% menores en ambos casos). En cuanto al número de reincidencias, estas llegan a 0,37 y 0,62 a los 12 y 24 meses para las personas del grupo control, y a 0,19 y 0,29 veces en promedio para el grupo de tratamiento, respectivamente (valores, estos últimos, que representan cerca de la mitad de los obtenidos por el grupo control).

Por otro lado, se efectúa un segundo análisis de la dinámica de severidad (de naturaleza puramente descriptiva), considerando los cuatro patrones posibles en la dinámica, esto es, las cuatro combinaciones entre baja o alta severidad del delito original y alta o baja severidad de la primera reincidencia. Este detalle segmentado por condición de tratamiento se desglosa en el cuadro 42.

CUADRO 42 ► ESTADÍSTICAS DESCRIPTIVAS DE LA SEVERIDAD DELICTIVA

SEVERIDAD DEL DELITO (ÍNDICE) VS. REINCIDENCIA	TRATADAS		CONTROLES	
	FRECUENCIA O NÚMERO	PORCENTAJE	FRECUENCIA O NÚMERO	PORCENTAJE
BAJA-BAJA	3	27,3%	36	51,4%
ALTA-BAJA	5	45,5%	14	20,0%
BAJA-ALTA	1	9,1%	13	18,6%
ALTA-ALTA	2	18,2%	7	10,0%
TOTAL	11	100,0%	70	100,0%

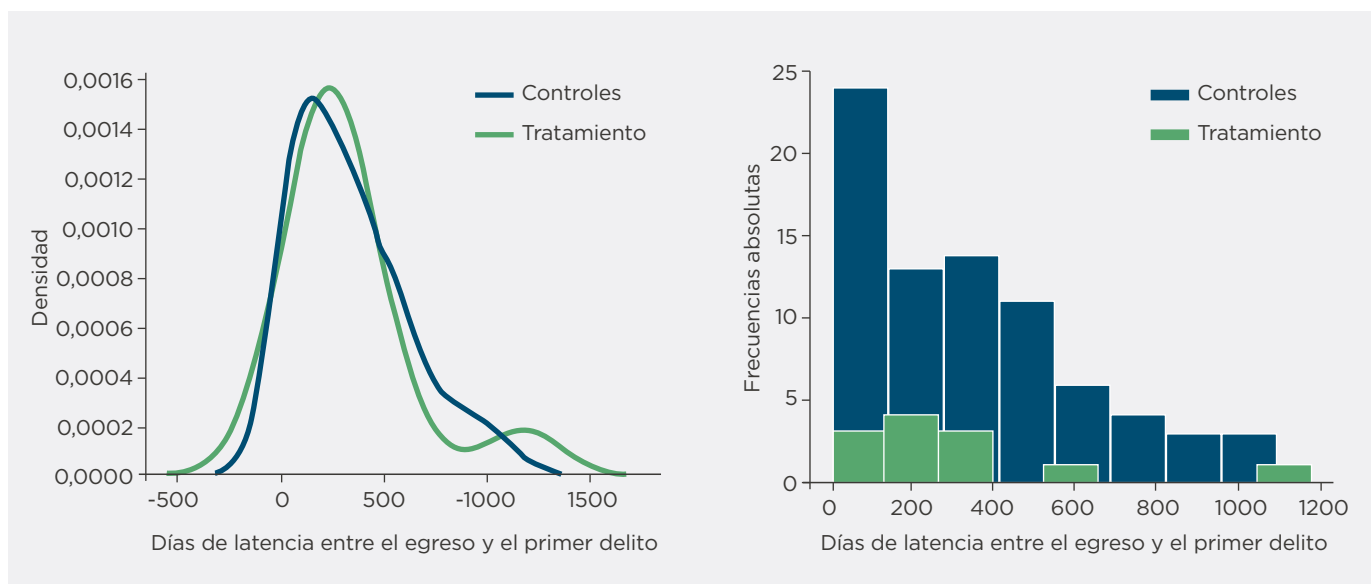
Fuente: Elaboración propia.

Tal como puede observarse, el patrón de evolución de la severidad más prevalente en el grupo de control es el de mantener la severidad en un nivel bajo, mientras que, en el caso de las tratadas, el patrón más frecuente es el de una disminución de la severidad.

Si bien esta estructura de frecuencias relativas no queda ratificada tras la aplicación de un test Chi-cuadrado, pues sus resultados indican que la pertenencia al grupo de tratamiento o de control no determina una dinámica de severidad determinada ($\text{Chi}^2 = 4,84$; $\text{gl} = 3$; valor "p" = 0,18), esta aparente contradicción debe analizarse con cautela, ya que, de acuerdo con la literatura especializada (McDonald, 2014), el test Chi-cuadrado produciría resultados imprecisos cuando una o más de las frecuencias observadas presenta valores inferiores a 5, tal como ocurre con las frecuencias del grupo de tratadas. En consecuencia, para analizar la dinámica de la severidad deberían considerarse las frecuencias relativas en lugar del resultado de la prueba de hipótesis.

Finalmente, el gráfico 4 contiene histogramas que representan la variable latencia, la cual se refiere a los días transcurridos entre el egreso y el primer delito cometido en el caso de reincidencia para ambos grupos. Al respecto, se puede apreciar una mayor cantidad de días para recibir una nueva condena en el grupo de tratadas; no obstante, la curva es similar en los dos primeros años desde la fecha de egreso.

GRÁFICO 4 ► **DÍAS ENTRE EL EGRESO Y LA PRIMERA REINCIDENCIA (LATENCIA)**





5.2. Comparación de medias entre grupos (variables de resultados)

Corroborada la comparabilidad entre ambos grupos, es posible analizar el efecto del programa en los resultados definidos mediante el procedimiento más sencillo, esto es, la simple comparación de medias y/o proporciones según sea el caso entre el valor de cada resultado para tratadas y controles. En el cuadro 43 se refleja el resultado de los tests implementados.

CUADRO 43 ▶ TEST DE HIPÓTESIS DE DIFERENCIA DE MEDIAS O PROPORCIONES EN RESULTADOS ENTRE EL GRUPO TRATAMIENTO Y EL DE CONTROL CON EL PAREO VÍA RIESGO DE REINCIDENCIA (MATCHING 1)

RESULTADOS	MEDIA (TRATADAS)	MEDIA (CONTROLES)	DIFERENCIAS DE MEDIAS	ESTADÍSTICO DE PRUEBA (t O z)	VALOR p (BILATERAL)
REINCIDENCIA 12 MESES	10,7%	20,3%	-9,6%	-1,99	0,047*
REINCIDENCIA 24 MESES	13,1%	28,5%	-15,4%	-2,85	0,005*
NÚMERO DE REINCIDENCIAS 12 MESES	0,2	0,4	-0,2	-1,64	0,102
NÚMERO DE REINCIDENCIAS 24 MESES	0,3	0,6	-0,3	-1,90	0,057
LATENCIA PRIMERA REINCIDENCIA	326,6	338,3	-11,7	-0,27	0,740
DINÁMICA DE SEVERIDAD	27,3%	28,6%	-1,3%	-0,22	0,823

Fuente: Elaboración propia.

* Diferencias significativas a un 95% del nivel de confianza entre tratadas y controles.

Se observan diferencias significativas en dos de seis variables, con un 95% de nivel de confianza. Se destaca una proporción significativamente menor de reincidencia a los 12 y 24 meses en el grupo de tratamiento en comparación con el de control. En la medición a 12 meses a partir del egreso, la proporción de reincidentes entre las mujeres tratadas asciende al 10,7%, mientras que entre los controles llega al 20,3%, cifra que es prácticamente el doble de la anterior. Más aún: en la medición de reincidencia a los 24 meses, el grupo de control tiene una tasa de

reincidencia que duplica la de las tratadas.²⁴ Finalmente, en el caso de los resultados calculados solo para reincidentes (latencia y dinámica de la severidad), no se observan diferencias significativas, al igual que ocurre con el número de reincidencias a los 12 meses.

Dado que se realizó un segundo procedimiento de pareo considerando la variable compromiso delictivo (Matching 2) en vez del riesgo de reincidencia (a partir del puntaje IGI), conviene observar si con este pareo se obtienen diferentes resultados, lo que se detalla en el cuadro 44.

Los resultados indican nominales similares al pareo realizado con IGI (Matching 1), con una reincidencia a los 12 y 24 meses significativamente mayor en el grupo de control que en el de tratamiento, pero que es solo estadísticamente significativa con un 95% de confianza para la reincidencia a 24 meses. De igual modo que en el caso del pareo con IGI, la latencia y la severidad no presentan diferencias estadísticamente significativas entre los grupos.

CUADRO 44 ► TEST DE HIPÓTESIS DE DIFERENCIA DE MEDIAS O PROPORCIONES EN RESULTADOS ENTRE EL GRUPO DE TRATAMIENTO Y EL DE CONTROL CON EL PAREO VÍA COMPROMISO DELICTUAL (MATCHING 2)

RESULTADOS	MEDIA (TRATADAS)	MEDIA (CONTROLES)	DIFERENCIAS DE MEDIAS	ESTADÍSTICO DE PRUEBA (t O z)	VALOR p (BILATERAL)
REINCIDENCIA 12 MESES	10,7%	19,9%	-9,2%	-1,92	0,055
REINCIDENCIA 24 MESES	13,1%	26,7%	-13,6%	-2,57	0,011*
NÚMERO DE REINCIDENCIAS 12 MESES	0,2	0,4	-0,2	-1,66	0,097
NÚMERO DE REINCIDENCIAS 24 MESES	0,3	0,6	-0,3	-1,81	0,071
LATENCIA PRIMERA REINCIDENCIA	326,6	356,1	-29,5	-0,77	0,440
DINÁMICA DE SEVERIDAD	27,3%	23,9%	3,4%	0,61	0,541

Fuente: Elaboración propia.

* Diferencias significativas a un 95% del nivel de confianza entre tratadas y controles.

²⁴ Cabe señalar que, si los resultados se analizan con un nivel de exigencia menor (90% de confianza), se vuelve significativa la diferencia entre tratadas y controles para el número de reincidencias a los 24 meses posteriores al egreso, que alcanza un promedio de 0,6 reincidencias para los controles y de 0,3 reincidencias para las tratadas. El hecho de que, con un 90% de confianza, no existan diferencias significativas entre el grupo de tratamiento y el de control en cuanto al número de reincidencias a los 12 meses, pero sí a los 24 meses, podría interpretarse como un indicador de que la materialización de reincidencias tiende a ocurrir luego de un año, siendo esta significativamente mayor entre los controles que entre las personas tratadas.

El principal hallazgo de esta evaluación es que el programa generaría un impacto positivo y estadísticamente significativo en la reducción de la probabilidad de reincidencia, con una disminución de casi el 50% en cuanto a la perspectiva de recibir una nueva sanción penal.

En conclusión, independiente del tipo de pareo utilizado, ya sea vía riesgo de reincidencia o vía compromiso delictual, la reincidencia a 12 y 24 meses entre el grupo de participantes del programa es estadísticamente menor (casi la mitad) a la reportada por el grupo de control, lo cual significa que el programa lograría disminuir en alrededor de un 50% la reincidencia entre sus participantes. En específico, esta reducción sería cercana al 53% luego de un año del egreso del penal, y de entre un 46% y un 49% luego de dos años del retorno a la comunidad, de acuerdo con el pareo que se considere. En tanto, si bien hubiera sido deseable observar cambios similares en cuanto al número de reincidencias, así como en el tiempo para recibir una nueva condena o en la severidad de los delitos involucrados, lo cierto es que no se aprecian efectos significativos en estos sentidos. No obstante, se debe tener en cuenta que la baja cantidad de personas reincidentes en el grupo de tratadas (solo 11 casos) bien podría estar afectando la estimación y/o su interpretación.

Entonces, el principal hallazgo de esta evaluación es que el programa generaría un impacto positivo y estadísticamente significativo en la reducción de la probabilidad de reincidencia, con una disminución de casi el 50% en cuanto a la perspectiva de recibir una nueva sanción penal.

En el próximo apartado se presentan algunos análisis estadísticos que podrían dar a conocer algunos indicios respecto de qué componentes específicos de la intervención realizada en el marco del programa habrían tenido un mayor efecto sobre los cambios antes descritos.



5.3. Estimaciones de los efectos de las variables de tratamiento

El efecto del programa puede ser desglosado no solo por la condición de tratamiento sino, además, por las variables de tratamiento (o del programa) operacionalizadas en la forma expuesta en las secciones anteriores. Estas variables abarcan la cantidad de acciones y el número de meses que dura la intervención tanto intra como postpenitenciaria; la cantidad de talleres de psicoterapia a los que asiste cada persona y los porcentajes de asistencia a los talleres de salud mental, correccional, de empleabilidad y de emprendimiento, y el acceso a capital semilla y/o microcrédito del Banco Estado.

Como la mayor parte de estas variables corresponde a porcentajes y/o variables continuas, se ha privilegiado la estimación de efectos mediante modelos de regresión lineal o regresión logística (dependiendo de

la naturaleza de cada variable de resultado) en los cuales la variable dependiente es un resultado (uno a la vez), mientras que las variables explicativas son las previamente descritas, además de una variable de tratamiento a la vez. Mientras que la inclusión de las variables como variables explicativas permite controlar por el efecto residual de cualquier diferencia entre el grupo de tratamiento y el grupo de control remanente del proceso de pareo, el análisis de la significancia de cada variable de tratamiento facilita la individualización, entre los distintos aspectos o componentes del programa, de aquellos que tienen significancia para explicar las diferencias constatadas entre ambos grupos.

Antes de exponer los análisis, es necesario formular una nota precautoria adicional para su interpretación. Si bien en todos los modelos de regresión se procuró utilizar la totalidad de las variables y de las variables de tratamiento, ello fue posible solo en los modelos en que la variable dependiente es continua (por ejemplo, contadores de frecuencia de reincidencia a 12 o 24 meses más la latencia). En tanto, en los casos de los resultados dicotómicos (por ejemplo, reincidencia a los 12 o 24 meses o dinámica de severidad), para efectuar las estimaciones fue preciso estimar modelos de regresión logística. En estos casos, a diferencia de la regresión lineal, el procedimiento de estimación es altamente sensible a variables explicativas con escasa variabilidad, tal como ocurre con variables de tratamiento, como haber accedido a capital semilla y/o microcrédito (muy pocas mujeres en el grupo de tratamiento recibieron este tipo de prestaciones), por lo cual en los modelos de regresión logística se ha descartado el uso de estas dos variables. Por otro lado, también se eliminó de las regresiones logísticas el uso de las variables binarias dispuestas en el modelo de regresión lineal para identificar el tipo de delito cometido, debido a la baja prevalencia de algunos tipos de delitos.

Habiendo establecido el alcance mencionado, en el cuadro 45 pueden apreciarse los resultados de los nueve modelos de regresión realizados (uno para cada variable de tratamiento), considerando como variable dependiente la reincidencia a los 12 meses.

CUADRO 45 ► COEFICIENTE DE REGRESIÓN DE LOS TRATAMIENTOS EN MODELOS CON LA VARIABLE DEPENDIENTE PORCENTAJE DE REINCIDENCIA EN 12 MESES

TRATAMIENTOS	COEFICIENTE	ERROR ESTADÍSTICO	FRECUENCIA O NÚMERO	VALOR p (BILATERAL)
TIEMPO DE INTERVENCIÓN INTRAPENITENCIARIA (MESES)	-0,088	0,047	-1,848	0,065
NÚMERO DE ACCIONES INTRAPENITENCIARIAS	-0,019	0,026	-0,741	0,459
TIEMPO DE INTERVENCIÓN POSTPENITENCIARIA (MESES)	-0,163	0,086	-1,902	0,057
NÚMERO DE ACCIONES POSTPENITENCIARIAS	-0,014	0,020	-0,703	0,482
NÚMERO DE SESIONES DE PSICOTERAPIA	0,075	0,121	0,616	0,538
PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN TALLERES DE SALUD MENTAL	-1,196	0,635	-1,882	0,060
PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN TALLERES CORRECCIONALES	-1,324	0,625	-2,119	0,034*
PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN TALLERES DE EMPLEABILIDAD	-3,610	1,878	-1,922	0,055
PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN TALLERES DE EMPRENDIMIENTO	-0,924	1,360	-0,680	0,497

Fuente: Elaboración propia.

* Significativo a un 95% del nivel de confianza.

Tal como puede observarse, para la reincidencia a 12 meses, solo la variable porcentaje de participación en talleres correccionales resulta significativa para explicar las diferencias entre tratadas y controles considerando un 95% de confianza.²⁵

25 Cabe señalar que, al interpretar estos resultados considerando un 90% de confianza, las variables de tratamiento que resultan significativas para explicar las diferencias entre tratadas y controles ascenderían a cinco. En tal sentido, los tratamientos más efectivos para reducir la reincidencia en un período de 12 meses, en orden de relevancia de acuerdo con su valor "p", serían los siguientes: el porcentaje de participación en los talleres correccionales, el porcentaje de participación en talleres de empleabilidad, los meses de intervención postpenitenciaria, el porcentaje de participación en talleres de salud mental, y –finalmente– los meses de intervención intrapenitenciaria. La conclusión más importante que se puede extraer a partir de estos resultados es que, si bien la participación en los talleres de empleabilidad y salud mental realizarían un aporte relevante en favor para disminuir la probabilidad de recibir una nueva sanción penal (reincidencia), es la participación en el taller correccional la que tiene un mayor poder explicativo con respecto a dicha tendencia. Por otro lado, ni la participación en el taller de emprendimiento ni la psicoterapia tendrían influencia en la modificación de la reincidencia en un período de 12 meses.

De manera complementaria, al repetir este mismo análisis usando como resultado (o variable dependiente) la reincidencia a 24 meses, se aprecia que exhibe aportes explicativos estadísticamente significativos un número mayor de variables de tratamiento. En efecto, cinco de las nueve variables son significativas considerando un 95% de nivel de confianza, en cuyo caso se destacan la participación en los talleres correccionales y de salud mental, así como los meses de intervención intra y postpenitenciaria, además de la participación en el taller de empleabilidad. Todos estos tests se despliegan en el cuadro 46.

Conviene resaltar que, como el programa tiene un efecto estadísticamente significativo en la reincidencia a 24 meses, lo que se muestra en cuadro mencionado es qué elementos podrían explicar dicho efecto. Al respecto, la participación en los talleres correccionales, de salud mental y de empleabilidad podrían explicar de manera significativa los cambios en la reincidencia, además del tiempo de intervención (meses). Este último punto es relevante, puesto que la oferta tanto intra como post penitenciaria resulta ser efectiva para disminuir la reincidencia, lo que refuerza la necesidad de brindar a las usuarias una intervención integral durante su tiempo en prisión y también en su proceso de reincorporación a la sociedad.

CUADRO 46 ► COEFICIENTE DE REGRESIÓN DE LOS TRATAMIENTOS EN MODELOS DE LA VARIABLE DEPENDIENTE PORCENTAJE DE REINCIDENCIA EN 24 MESES

TRATAMIENTOS	COEFICIENTE	ERROR ESTADÍSTICO	FRECUENCIA O NÚMERO	VALOR p (BILATERAL)
TIEMPO DE INTERVENCIÓN INTRAPENITENCIARIA (MESES)	-0,119	0,043	-2,748	0,006*
NÚMERO DE ACCIONES INTRAPENITENCIARIAS	-0,048	0,025	-1,911	0,056
TIEMPO DE INTERVENCIÓN POSTPENITENCIARIA (MESES)	-0,229	0,086	-2,645	0,008*
NÚMERO DE ACCIONES POSTPENITENCIARIAS	-0,035	0,021	-1,648	0,099
NÚMERO DE SESIONES DE PSICOTERAPIA	-0,002	0,118	-0,016	0,987
PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN TALLERES DE SALUD MENTAL	-1,763	0,602	-2,927	0,003*

(continúa en la página siguiente)

CUADRO 46 (continuación)

PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN TALLERES CORRECCIONALES	-1,856	0,603	-3,077	0,002*
PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN TALLERES DE EMPLEABILIDAD	-3,416	1,452	-2,352	0,019*
PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN TALLERES DE EMPRENDIMIENTO	-1,532	1,330	-1,152	0,249

Fuente: Elaboración propia.

* Significativo a un 95% del nivel de confianza.

A continuación, se analiza el efecto de las 11 variables de tratamiento sobre el número de reincidencias a los 12 meses. De acuerdo con los resultados obtenidos, solo el tiempo de intervención intrapenitenciaria resulta estadísticamente significativo, con un 95% de nivel de confianza, para reducir el número de reincidencias a 12 meses (véase el cuadro 47).²⁶

CUADRO 47 ► **COEFICIENTE DE REGRESIÓN DE LOS TRATAMIENTOS EN MODELOS DE LA VARIABLE DEPENDIENTE NÚMERO DE REINCIDENCIAS EN 12 MESES**

TRATAMIENTOS	COEFICIENTE	ERROR ESTADÍSTICO	FRECUENCIA O NÚMERO	VALOR p (BILATERAL)
TIEMPO DE INTERVENCIÓN INTRAPENITENCIARIA (MESES)	-0,021	0,011	-1,970	0,050*
NÚMERO DE ACCIONES INTRAPENITENCIARIAS	-0,011	0,007	-1,560	0,120
TIEMPO DE INTERVENCIÓN POSTPENITENCIARIA (MESES)	-0,027	0,014	-1,950	0,052
NÚMERO DE ACCIONES POSTPENITENCIARIAS	-0,005	0,004	-1,210	0,227
NÚMERO DE SESIONES DE PSICOTERAPIA	-0,005	0,029	-0,161	0,873
PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN TALLERES DE SALUD MENTAL	-0,214	0,129	-1,658	0,098

(continúa en la página siguiente)

²⁶ Cabe señalar que, con un 90% de nivel de confianza, son cinco las variables asociadas al programa que resultarían estadísticamente significativas en reducir el número de reincidencias a 12 meses. En orden decreciente de significancia estas variables serían, además de la participación en la intervención intra, la participación en la intervención postpenitenciaria, así como en los talleres correccional, de empleabilidad y de salud mental.

CUADRO 47 (continuación)

PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN TALLERES CORRECCIONALES	-0,225	0,119	-1,893	0,059
PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN TALLERES DE EMPLEABILIDAD	-0,481	0,264	-1,819	0,070
PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN TALLERES DE EMPRENDIMIENTO	-0,176	0,275	-0,643	0,521
CAPITAL SEMILLA	-0,082	0,151	-0,545	0,586
MICROCRÉDITO	-0,134	0,208	-0,646	0,519

Fuente: Elaboración propia.

* Significativo a un 95% del nivel de confianza.

Los indicadores obtenidos tras repetir el análisis anterior, pero considerando como resultado el número de reincidencias a los 24 meses, se muestran en el cuadro 48. Como puede observarse, al considerar un 95% de confianza, y de manera similar a lo ocurrido con la reincidencia a los 24 meses (como variable dicotómica), las variables de tratamiento que resultan estadísticamente significativas en reducir el número de reincidencias son la cantidad de meses de intervención y el número de acciones intrapenitenciarias, así como la participación en los talleres correccionales y los meses de intervención postpenitenciaria.²⁷

Es decir, resulta claro que el tiempo de intervención intra y postpenitenciario y la participación en los talleres correccionales tienen efectos significativos tanto sobre la probabilidad de recibir una nueva condena como en la cantidad de nuevas reincidencias acontecidas en un período de dos años, hallazgo que consolida el efecto significativo del programa en la población intervenida.

²⁷ Cabe señalar que, al considerar un nivel de confianza del 90%, se observa que más de la mitad de las variables de tratamiento resultan estadísticamente significativas en reducir el número de reincidencias a los 24 meses. Estas variables son el número de acciones intrapenitenciarias, la participación en los talleres correccionales, los meses de intervención post e intrapenitenciaria, y la participación en los talleres de salud mental y de empleabilidad.

CUADRO 48 ► COEFICIENTE DE REGRESIÓN DE LOS TRATAMIENTOS EN MODELOS DE LA VARIABLE DEPENDIENTE NÚMERO DE REINCIDENCIAS EN 24 MESES

TRATAMIENTOS	COEFICIENTE	ERROR ESTADÍSTICO	FRECUENCIA O NÚMERO	VALOR p (BILATERAL)
TIEMPO DE INTERVENCIÓN INTRAPENITENCIARIA (MESES)	-0,034	0,017	-1,987	0,048*
NÚMERO DE ACCIONES INTRAPENITENCIARIAS	-0,023	0,011	-2,137	0,033*
TIEMPO DE INTERVENCIÓN POSTPENITENCIARIA (MESES)	-0,046	0,022	-2,093	0,037*
NÚMERO DE ACCIONES POSTPENITENCIARIAS	-0,009	0,006	-1,451	0,148
NÚMERO DE SESIONES DE PSICOTERAPIA	-0,019	0,046	-0,419	0,675
PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN TALLERES DE SALUD MENTAL	-0,374	0,203	-1,842	0,067
PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN TALLERES CORRECCIONALES	-0,394	0,186	-2,114	0,035*
PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN TALLERES DE EMPLEABILIDAD	-0,759	0,419	-1,812	0,071
PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN TALLERES DE EMPRENDIMIENTO	-0,408	0,432	-0,945	0,346
CAPITAL SEMILLA	-0,240	0,237	-1,010	0,313
MICROCRÉDITO	-0,281	0,327	-0,861	0,390

Fuente: Elaboración propia.

* Significativo a un 95% del nivel de confianza.

Por otro lado, al analizar el tiempo transcurrido entre el egreso y la primera reincidencia, con un nivel de confianza del 95%, ninguna de las 11 variables vinculadas de tratamiento logra explicar las diferencias identificadas a nivel de la latencia de la reincidencia (véase el cuadro 49). Por lo tanto, se puede afirmar que ninguno de los componentes ni características del programa tiene un efecto significativo en desacelerar o aumentar el tiempo que tardarían las participantes en recibir una nueva sanción (reincidencia).

CUADRO 49 ► COEFICIENTES DE REGRESIÓN DE LOS TRATAMIENTOS EN MODELOS DE LA VARIABLE DEPENDIENTE LATENCIA

TRATAMIENTOS	COEFICIENTE	ERROR ESTADÍSTICO	FRECUENCIA O NÚMERO	VALOR p (BILATERAL)
TIEMPO DE INTERVENCIÓN INTRAPENITENCIARIA (MESES)	2,287	9,044	0,253	0,801
NÚMERO DE ACCIONES INTRAPENITENCIARIAS	-8,214	4,864	-1,689	0,096
TIEMPO DE INTERVENCIÓN POSTPENITENCIARIA (MESES)	14,312	19,124	0,748	0,457
NÚMERO DE ACCIONES POSTPENITENCIARIAS	3,489	3,128	1,115	0,268
NÚMERO DE SESIONES DE PSICOTERAPIA	-14,394	26,975	-0,534	0,595
PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN TALLERES DE SALUD MENTAL	86,140	135,242	0,637	0,526
PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN TALLERES CORRECCIONALES	109,592	127,641	0,859	0,393
PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN TALLERES DE EMPLEABILIDAD	28,077	327,004	0,086	0,932
PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN TALLERES DE EMPRENDIMIENTO	116,784	269,731	0,433	0,667
CAPITAL SEMILLA	-15,292	144,145	-0,106	0,916
MICROCRÉDITO	-306,142	302,209	-1,013	0,314

Fuente: Elaboración propia.

* Significativo a un 95% del nivel de confianza.

Por último, el cuadro 50 expone el resultado de nueve modelos de regresión distintos en cada uno de los cuales el resultado (o variable dependiente) es la variable dinámica de severidad.

CUADRO 50 ► COEFICIENTE DE REGRESIÓN DE LOS TRATAMIENTOS EN MODELOS DE LA VARIABLE DEPENDIENTE DINÁMICA DE SEVERIDAD

TRATAMIENTOS	COEFICIENTE	ERROR ESTADÍSTICO	FRECUENCIA O NÚMERO	VALOR p (BILATERAL)
TIEMPO DE INTERVENCIÓN INTRAPENITENCIARIA (MESES)	0,004	0,088	0,040	0,968
NÚMERO DE ACCIONES INTRAPENITENCIARIAS	-0,026	0,058	-0,446	0,656
TIEMPO DE INTERVENCIÓN POSTPENITENCIARIA (MESES)	-0,188	0,270	-0,696	0,487
NÚMERO DE ACCIONES POSTPENITENCIARIAS	-0,025	0,051	-0,496	0,620
NÚMERO DE SESIONES DE PSICOTERAPIA	0,121	0,258	0,469	0,639
PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN TALLERES SALUD MENTAL	0,398	1,408	0,282	0,778
PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN TALLERES CORRECCIONAL	0,486	1,485	0,327	0,744
PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN TALLERES EMPLEABILIDAD	0,561	5,139	0,109	0,913
PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN TALLERES EMPRENDIMIENTO	1,553	2,467	0,396	0,529

Fuente: Elaboración propia.

* Significativo a un 95% del nivel de confianza.

Al igual que se constató en la prueba de hipótesis de diferencia de proporciones entre tratamientos y controles respecto de la variable dinámica de severidad, al analizar el resultado de las regresiones calculadas, se observa que dicha variable no tiene efecto sobre el agravamiento o desagravamiento de la reincidencia en un período de 24 meses en ninguno de los nueve modelos para las variables de tratamiento.

A modo de síntesis, el cuadro 51 presenta los efectos de cada variable de tratamiento que resultan significativos para explicar el desempeño de las variables de resultado. Allí se puede apreciar gráficamente la relevancia explicativa del tiempo de intervención intra y postpenitenciario, así como la participación en los talleres correccionales, particularmente en lo que atañe al porcentaje de casos reincidentes y el número de reincidencias registradas hasta los 24 meses posteriores al egreso de la prisión.

Del mismo modo, queda en evidencia que ninguna variable de tratamiento resulta útil para explicar el desempeño de las variables latencia y dinámica de severidad. Lo mismo ocurre con el número de sesiones de psicoterapia, la participación en talleres de emprendimiento y el acceso a capital semilla y/o microcréditos, que no tendrían ningún efecto explicativo sobre los resultados obtenidos tras la implementación del programa.

CUADRO 51 ► SÍNTESIS DE LOS EFECTOS EXPLICATIVOS SIGNIFICATIVOS DE LOS TRATAMIENTOS SOBRE LOS RESULTADOS

RESULTADOS	PORCENTAJE DE REINCIDENCIA 12 MESES	PORCENTAJE DE REINCIDENCIA 24 MESES	NÚMERO DE REINCIDENCIAS 12 MESES	NÚMERO DE REINCIDENCIAS 24 MESES	LATENCIA	DINÁMICA DE SEVERIDAD
TIEMPO DE INTERVENCIÓN INTRAPENITENCIARIA (MESES)	--	0,006*	0,050*	0,048*	--	--
NÚMERO DE ACCIONES INTRAPENITENCIARIAS	--	--	--	0,033*	--	--
TIEMPO DE INTERVENCIÓN POSTPENITENCIARIA (MESES)	--	0,008*	--	0,037*	--	--
NÚMERO DE ACCIONES POSTPENITENCIARIAS	--	--	--	--	--	--
NÚMERO DE SESIONES DE PSICOTERAPIA	--	--	--	--	--	--
PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN TALLERES DE SALUD MENTAL	--	0,003*	--	--	--	--
PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN TALLERES CORRECCIONALES	0,034*	0,002*	--	0,035*	--	--
PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN TALLERES DE EMPLEABILIDAD	--	0,019*	--	--	--	--
PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN TALLERES DE EMPRENDIMIENTO	--	--	--	--	--	--

(continúa en la página siguiente)

CUADRO 51 (continuación)

CAPITAL SEMILLA	--	--	--	--	--	--
MICROCRÉDITO	--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

* Diferencia significativa al 95%.

Fue posible corroborar la obtención de un contrafactual comparable válido para la estimación de efectos a partir de los datos a los que se tuvo acceso.

El procesamiento realizado usando como insumo las diferentes bases de datos analizadas permite formular una serie de conclusiones con respecto a la efectividad del programa para reducir variables asociadas a los efectos que se espera que tenga un programa como el descrito, en particular, sobre diversos indicadores de la magnitud y las características de la reincidencia delictiva.

En primer lugar, fue posible corroborar la obtención de un contrafactual comparable válido para la estimación de efectos a partir de los datos a los que se tuvo acceso. Así, gracias a la base de datos de mujeres no participantes se pudo obtener un grupo de control con un amplio espectro de soporte común con el grupo de tratamiento en el puntaje de propensión. Asimismo, este hecho se confirmó mediante pruebas de hipótesis de diferencia de medias o proporciones en variables para ambos grupos, los cuales indicaron la equivalencia estadística de todas las variables analizadas. Esto supuso evidencia adicional con respecto a la validez del contrafactual elegido. A su vez, esta equivalencia resultó particularmente relevante en lo que refiere al riesgo de reincidencia delictiva, medido a través del puntaje total IGI, tomando en consideración la importancia de esta variable sobre la posterior probabilidad de reincidencia de cada persona incluida en el estudio.

Por otro lado, al analizar el efecto del programa mediante pruebas de hipótesis que verifican diferencias o similitudes entre las mujeres del grupo de tratamiento y las del grupo de control, se observan diferencias en tres de las seis variables de resultado (efectos esperados del programa). En particular, con un 95% de confianza, se aprecian diferencias significativas en la tasa de reincidencia registrada tras 12 y 24 meses de seguimiento (porcentaje de personas reincidentes en dichos plazos), lo cual permite concluir que, independientemente del tipo de pareo utilizado (ya sea vía riesgo de reincidencia o vía compromiso delictual), el programa lograría disminuir en alrededor de un 50% la reincidencia entre sus participantes en cualquiera de los dos umbrales de tiempo previamente definidos. En específico, es posible señalar que esta reducción sería cercana al 53% luego de un año de haber egresado

del penal, y de entre un 46% y un 49% después de dos años del retorno a la comunidad, dependiendo del pareo que se considere.

En vista de estos resultados, si bien hubiera sido deseable observar cambios similares en cuanto a la cantidad de reincidencias, así como en el tiempo para recibir una nueva condena o en la severidad de los delitos involucrados en esta, lo cierto es que no se aprecian efectos significativos en estos aspectos.

Por otra parte, a partir de la operacionalización de 11 variables de tratamiento distintas, fue posible analizar por separado el efecto de cada una de dichas variables sobre los resultados esperados del programa. En este sentido, el primer hallazgo relevante es la corroboración de que ninguna de las variables de tratamiento tiene una incidencia estadísticamente significativa sobre la latencia o la dinámica de severidad de la reincidencia. Sin embargo, cabe señalar que el efecto en estos dos resultados puede verse alterado producto de que se estiman solo para mujeres que han reincidido, lo que reduce significativamente la base de cálculo y, en consecuencia, limita también la probabilidad de rechazar las hipótesis nulas de no significancia de las variables de tratamiento.

Sin perjuicio de lo anterior, y de manera similar a lo constatado en las pruebas de hipótesis de diferencia de medias o proporciones entre mujeres tratadas y controles, se observan efectos estadísticamente significativos en los cuatro resultados restantes, y es particularmente robusta la evidencia de efectos tanto sobre la tasa de reincidencia como sobre el número de reincidencias a los 24 meses de seguimiento. A su vez, con respecto a aquellos tratamientos que dan cuenta de mayor significancia en la reducción de estos resultados, cabe destacar los meses de intervención intra y postpenitenciaria, así como la participación en los talleres correccionales y, en menor medida, en los talleres de empleabilidad y de salud mental. De la misma forma, vale resaltar que la participación en sesiones de psicoterapia, así como en el taller de emprendimiento, además del acceso a capital semilla y/o microcréditos, no presentaría efecto alguno sobre los diversos indicadores de reincidencia que fueron observados.

Frente a este último punto, resulta relevante indicar, como una limitante del presente estudio, la imposibilidad de acceder a información pertinente y suficiente para estimar los efectos del programa sobre otras variables críticas distintas de la reincidencia delictiva, como los indicadores asociados al proceso de integración laboral que fueron promovidos por el programa (por ejemplo, la conservación de actividades laborales, la generación de recursos económicos, la devolución de préstamos o subsidios, etc.). Al respecto, sería esperable

que la especificidad del análisis de este tipo de efectos pudiese complementar y enriquecer la comprensión de los efectos derivados del componente de impulso al emprendimiento entre las participantes.

6.

RECOMENDACIONES A PARTIR DE LOS HALLAZGOS

-
- 6.1. Nivel organizacional
 - 6.2. Equipos responsables de la implementación
 - 6.3. El programa
 - 6.4. Recomendaciones de políticas públicas

Recomendaciones a partir de los hallazgos

Si se integran los hallazgos obtenidos a partir de la evaluación de impacto y de las evaluaciones de procesos y resultados, se puede delinear una serie de recomendaciones para considerar a la hora de pensar en replicar el programa piloto de Reinserción Económica y Emprendimiento para Mujeres en Conflicto con la Ley en Chile. Estas recomendaciones han sido organizadas en torno a tres ámbitos clave propuestos por la Ciencia de la Implementación: factores organizacionales, factores vinculados a los implementadores (responsables de la implementación) y factores asociados al programa.



6.1. Nivel organizacional

A nivel organizacional se deben considerar dos elementos: **i)** la coordinación y participación de la Administración Penitenciaria y **ii)** la incorporación, en la institución penitenciaria, de prácticas asociadas a la evaluación de la población del penal.

La *coordinación y participación de la Administración Penitenciaria* se refiere a que cualquier programa que se inserte en la estructura de funcionamiento de un establecimiento penitenciario (en este caso, cárceles) requiere que dicha institución tenga un alto nivel de participación, a fin de garantizar condiciones adecuadas de implementación del programa o de la intervención que se desea llevar a cabo. Dicha participación puede tener lugar durante la etapa de diseño del programa o durante la puesta en marcha propiamente dicha, pero lo cierto es que los diferentes niveles organizacionales de la institución penitenciaria (dirección nacional, jefaturas técnicas, equipos ejecutores) deben ser incorporados desde los primeros momentos de formación de un proyecto de estas características.

Seguramente, el hecho de que la Administración Penitenciaria opine y proponga elementos respecto de la estructura del programa no estaría exento de complejidades, puesto que podría alterar el diseño ya establecido. No obstante, su opinión tanto a nivel técnico como operativo resulta fundamental, gracias a la experiencia especializada de sus diferentes equipos de trabajo en lo que respecta intervención directa

con la población penal nacional. En este entendido, su participación debe ir más allá de la asistencia a instancias de coordinación interinstitucional, en virtud de la necesidad de desarrollar estrategias de trabajo que estimulen su involucramiento y la emisión de opiniones en relación con el programa en formación o que se intenta replicar.

La adaptación sociocultural no solo permite imprimir pertinencia al contexto específico de implementación, al tiempo que se facilita su adopción en dicho contexto, sino que también tiende a elevar la calidad y los resultados de los programas.

Al respecto, es necesario recordar que, si bien los programas basados en la evidencia deben tener una estructuración que plasme los principios y recomendaciones de las buenas y mejores prácticas de intervención, la adaptación sociocultural no solo permite imprimir pertinencia al contexto específico de implementación, al tiempo que se facilita su adopción en dicho contexto, sino que también tiende a elevar la calidad y los resultados de los programas. Por ello, se debe lograr un adecuado balance entre adaptación y fidelidad, para lo cual sería esperable que las sugerencias proporcionadas por directivos y profesionales de la institución penitenciaria contribuyeran a que el programa fuese convenientemente adaptado, y que el equipo técnico a cargo del diseño se ocupase de que los posibles cambios no afecten la fidelidad de este último. La recomendación clave aquí es mantener el núcleo del programa (intervención correccional junto al ámbito sociolaboral), y adicionar elementos según los contextos socioculturales donde el programa se replique.

Evidentemente, este proceso debe ser informado y explicado en detalle a la Administración Penitenciaria, con la idea de que su participación y valoración no solo facilitará la adopción del programa, sino también su exitosa implementación en los territorios.

Entretanto, durante el proceso de implementación del programa se debe asegurar un alto nivel de planificación y coordinación entre los actores involucrados, ya que, si bien la intervención no es ejecutada directamente por la Administración Penitenciaria, es preciso incorporar y dar protagonismo a los equipos técnicos institucionales durante la fase de preparación de la implementación, a objeto de coordinar sus procesos internos con las necesidades operativas del programa (por ejemplo, realizar la selección de las potenciales usuarias, garantizar que las candidatas cuenten con los diagnósticos requeridos, asegurar que sus egresos tengan lugar dentro del período estipulado según el diseño, etc.). De no ser garantizada dicha participación, se pueden producir retrasos en la planificación, así como importantes desajustes en aspectos técnicos relevantes para el programa.

En cuanto a la *incorporación de prácticas asociadas a la evaluación*, esta se vincula con las necesidades de implementación del programa, asunto que, de no ser abordado, puede generar vacíos de información clave

para la selección de los participantes, el monitoreo de la intervención y la medición de resultados y/o del impacto del programa. Se trata de un proceso que puede ser difícil de llevar adelante en los sistemas penitenciarios de América Latina, por lo cual es menester generar acuerdos mínimos con la Administración Penitenciaria, a fin de disponer de datos que resultan esenciales para una implementación adecuada.

En el caso de los procesos de identificación, convocatoria y selección de potenciales participantes, estos deben desarrollarse teniendo en cuenta la gran variedad de factores que pueden afectar la integridad de la intervención definida según el diseño. De este modo, se podrá garantizar que la mayor cantidad posible de participantes tenga la oportunidad de cumplimentar el ciclo completo de intervención (tanto intra como postpenitenciario). En este sentido, es cierto que existen diversos factores ajenos al programa que pueden limitar este punto (por ejemplo, desvinculaciones por una recaída en el consumo de drogas, traslado a otra unidad penitenciaria, extensión del período de reclusión por la suma de nuevas condenas, etc.), pero se pueden considerar algunas medidas tendientes a mitigar su impacto y promover la efectiva participación durante la etapa postpenitenciaria, a saber:

- Definir un sistema de ingreso diferido de participantes para reemplazar los cupos de usuarias desertoras o egresadas durante los primeros meses de intervención intrapenitenciaria.
- Privilegiar la incorporación de participantes que puedan llegar a la etapa de intervención postpenitenciaria tras haber completado su período de condena, considerando una menor proporción de usuarias que esperan acceder a mecanismos de excarcelación anticipada (beneficios intrapenitenciarios).
- Para aquellas participantes potenciales que esperan lograr una excarcelación anticipada, considerar criterios de inclusión o exclusión adicionales que reduzcan al mínimo la posibilidad de denegación de dicho beneficio intrapenitenciario (por ejemplo, altos estándares en materia de conducta al interior del sistema penitenciario).
- Diseñar el proceso de convocatoria de potenciales participantes con la mayor antelación posible al inicio de la intervención, para amortiguar el efecto de posibles retrasos en el acceso a beneficios intrapenitenciarios.
- Coordinar instancias de presentación ante las juntas técnicas que deciden el otorgamiento de los beneficios de excarcelación

anticipada, a partir de la entrega de informes técnicos que indiquen los niveles de adherencia y compromiso con el programa que exhiben las participantes en proceso de postulación, así como los logros que hayan alcanzado y/o las dificultades afrontadas durante su participación.

Uno de los aspectos clave para garantizar el adecuado proceso de implementación de un programa como el aquí considerado es que tanto la selección de participantes como la focalización de las intervenciones se estructuren a partir de un diagnóstico pertinente y pormenorizado de las necesidades criminógenas, que permita categorizar a las futuras usuarias a partir de su nivel de riesgo de reincidencia delictiva. Ahora bien, para esto es necesario, en primer lugar, poder contar con instrumentos de evaluación debidamente estructurados y validados en función del contexto de aplicación.

En la misma línea, se debe contemplar un adecuado proceso diagnóstico de los trastornos psiquiátricos y/o de la dependencia a sustancias, con el propósito de aplicar los filtros de ingreso que resulten pertinentes para evitar la pérdida de participantes cuya situación de salud pudiese impedir o afectar su adherencia e involucramiento con la intervención.

Los diversos procesos de evaluación diagnóstica que se utilicen deben llevar a establecer un pormenorizado registro de datos para cada una de las potenciales participantes. La relevancia de esta información no solo se limita a sus efectos durante el proceso de selección: también sirve para instaurar una línea de base que facilite la evaluación de los resultados de la intervención, a través de la constatación de modificaciones respecto de dicho punto inicial.

Íntimamente ligada a lo anterior, y de igual importancia, es la necesidad de definir y desarrollar un sistema de registro de información confiable y eficiente que permita al equipo ejecutor disponer de dicha información en forma permanente para utilizarla con fines de monitoreo, supervisión y, posteriormente, también de evaluación. Cabe señalar que este sistema debe incluir formatos de registro que resulten simples y fáciles de completar, a fin de evitar sobrecargar con tareas administrativas a los profesionales encargados de la intervención. Si bien es algo que depende de los recursos disponibles, el monitoreo en línea es más efectivo y eficiente que el desarrollado a partir de registros en formato físico, de manera que sería ideal poder contar con una plataforma de trabajo integrada.

Por otra parte, los procesos de registro de información dependen de la gestión del propio programa, pero la institución penitenciaria

proporciona datos sensibles para acompañar el monitoreo de la ejecución, y además cumple un rol fundamental en la observación de los resultados de la intervención y su posible impacto en las participantes.



6.2 Equipos responsables de la implementación

En lo que atañe a los implementadores, se analizan cuatro aspectos fundamentales: **i)** selección de los profesionales, **ii)** entrenamiento, **iii)** asesoría y acompañamiento técnico, **iv)** motivación y compromiso de los equipos respecto de la intervención realizada.

En cuanto a *la selección de los profesionales*, se recomienda que el equipo esté conformado por implementadores que acusen experiencia en intervenciones con personas privadas de libertad, ya sea dentro o fuera de la cárcel. Esta experiencia debe ser comprobable y no puede asimilarse a títulos, cursos u otras instancias de formación, sino que debe vincularse al trabajo operativo en programas de intervención y/o de apoyo a población infractora. Dicho requisito resulta fundamental para disponer de una base profesional que permita llevar adelante de modo adecuado un programa de estas características, ya que los procesos de inducción y/o entrenamiento no pueden ser suficientemente extensos para compensar tal debilidad.

Se debe garantizar que la selección del personal también contemple las necesidades particulares de una intervención con población femenina, por lo cual se recomienda formar un equipo que cuente con especialización en temas de género.

De manera adicional, se debe garantizar que la selección del personal también contemple las necesidades particulares de una intervención con población femenina, por lo cual se recomienda formar un equipo que cuente con especialización en temas de género e incluya, además, una proporción relevante de mujeres que desempeñen el papel de “encargadas de casos”.

En conjunción con el punto anterior, *el entrenamiento de los profesionales* debe estar enfocado en la adquisición de los conocimientos y las competencias requeridos para desplegar técnicas y metodologías de intervención específicamente asociadas a la implementación del programa, así como en las habilidades indispensables para un adecuado uso de los sistemas de diagnóstico, monitoreo y evaluación que se hayan dispuestos según el diseño. Esta capacitación debe ser práctica y no puede restringirse a la mera exposición de información; tiene que contemplar dinámicas participativas que permitan a los profesionales poner en práctica competencias técnicas en el momento para que se puedan detectar y enmendar posibles debilidades respecto de lo que requiere el programa.

En este sentido, el entrenamiento debe anticiparse a las complejidades propias del proceso de implementación de un programa dirigido a población infractora en el contexto carcelario, procurando simularlas y analizarlas en forma previa al comienzo de la intervención.

En la medida en que el entrenamiento permita desarrollar competencias y no solo habilidades, *la asesoría y el acompañamiento técnico* podrán centrarse en monitorear la calidad de la intervención, y no tanto en resolver las dudas del equipo profesional. Ahora bien, esto no significa que deban eliminarse los espacios de consulta y discusión relacionados con aquellos elementos técnicos que emerjan durante la implementación, sino que la asesoría debe dirigirse preferentemente a que los implementadores alcancen un determinado estándar de calidad en la intervención. Para ello, no solo se requiere un proceso estructurado de supervisión sino también un acompañamiento técnico que fortalezca las competencias de los equipos profesionales, además de dar soporte efectivo a sus demandas e inquietudes. En este sentido, la asesoría técnica debe ser permanente, y adoptar un enfoque preventivo en lugar de reactivo, dentro de una lógica de apoyo a la labor del profesional y no como una instancia de evaluación que pudiese desincentivar la participación y su aprovechamiento (situación recurrente en el contexto penitenciario nacional).

Por todo lo anterior, se recomienda que la asesoría y el acompañamiento técnico esté en manos de profesionales expertos en sus respectivas temáticas, pero que al mismo tiempo sean capaces de trabajar efectivamente con la idea de brindar ayuda y formación para los equipos profesionales.

Bajo estas premisas, la asesoría y el acompañamiento técnico, junto con el objetivo de garantizar la calidad de la implementación, deberían promover *la motivación y el compromiso de los profesionales* en relación con la intervención.

Dicha motivación y dicho compromiso están determinados por diversas variables que deben ser conocidas, analizadas y abordadas tanto por el programa como por los distintos actores institucionales participantes. Sin embargo, de acuerdo con los principios de la Ciencia de la Implementación, al menos se deberían tomar en consideración tanto las condiciones de trabajo (contrato, sueldo, horarios, etc.) como la calidad de vida laboral (sobrecarga, doble presencia, relaciones con compañeros y con sus superiores, etc.), así como las propias percepciones y opiniones respecto del programa (enfoque, utilidad, metodología y otros elementos). Los dos primeros ámbitos son susceptibles de ser abordados por el programa y, de ser preciso, deben modificarse para

evitar su efecto negativo sobre los implementadores, mientras que las percepciones respecto del programa deben ser analizadas y discutidas durante el entrenamiento. Estos aspectos tienen un efecto directo en la calidad de la intervención; por ende, no deben ser soslayados o minimizados a la hora de implementar el programa (Spoth y Greenberg, 2011; Savignac y Dunbar, 2014; Dariotis et al., 2017).



6.3 El programa

En cuanto al programa en sí, a continuación, se consideran la adopción de un enfoque de género y ciertos ajustes específicos de los componentes considerados en el diseño original del proyecto, y se los examina en relación con la integridad de la intervención, su monitoreo y su evaluación.

En relación con *el enfoque de género*, la literatura recomienda que tanto los contenidos de los manuales y lineamientos técnicos que se desarrollen como las estrategias de intervención que se implementen estén orientados a la satisfacción de las necesidades específicas de la población infractora femenina, en forma diferenciada de aquellas intervenciones potencialmente dirigidas a la población masculina (NOMS, 2012). A su vez, en atención a las desigualdades estructurales que continúan afectando a las mujeres en las sociedades contemporáneas, las intervenciones penitenciarias con población femenina deberían ofrecer alternativas de cambio que se ajusten a los significados y motivaciones particulares de sus participantes, impulsándolas, asimismo, a adoptar un rol más activo y empoderado respecto de sus propias vidas y su vinculación con el entorno social, requisito de integración fundamental para fomentar el abandono de la actividad delictiva.

Si bien el programa no asume una postura feminista propiamente dicha, sí es pertinente consignar que está diseñado para atender las necesidades específicas de mujeres privadas de libertad, y asume como supuesto que, en Chile, pese a los ingentes esfuerzos de múltiples actores sociales, persiste una notable inequidad de género (BID, 2017a: 33). En este entendido, reconociendo que las mujeres infractoras no solo cometerían menos delitos y de naturaleza menos grave que los hombres, sino que también presentarían altos niveles de consumo problemático y/o dependencia de drogas y alcohol, así como una mayor prevalencia de problemas generales de salud mental (muchos de ellos vinculados con experiencias traumáticas de violencia doméstica y abuso sexual), se

recomienda que, además de fortalecer la intervención en términos de la rehabilitación por el consumo problemático de drogas y garantizar el acceso a servicios tratamiento de salud mental y física, se puedan incorporar estrategias de intervención especializada en trauma y victimización, e intervenciones que ofrezcan a las mujeres más herramientas para afrontar temores y dificultades a nivel relacional, tanto con sus hijos/as como con familiares y parejas.

De acuerdo con la evidencia internacional, complementar la intervención correccional con este tipo de servicios no solo permite ofrecer espacios terapéuticos a través de los cuales las mujeres puedan identificar sus propias fortalezas y debilidades, sino también estimular su empoderamiento en el proceso de reinserción e, incluso, realizar un aporte esencial para el tratamiento por consumo problemático de drogas (mecanismo de afrontamiento desadaptativo habitualmente utilizado por personas expuestas a experiencias traumáticas) (Covington, 2012).

Respecto de la salud mental, es necesario asegurar el acceso prioritario a servicios de atención en esta materia y al tratamiento relacionado con la rehabilitación por el consumo de drogas.

Respecto de la salud mental, es necesario asegurar el acceso prioritario a servicios de atención en esta materia y al tratamiento relacionado con la rehabilitación por el consumo de drogas (incluida la prevención de recaídas), de modo que se satisfagan las necesidades de las participantes del programa en este campo. Asimismo, se debe considerar la oferta disponible en la red intersectorial donde se intente replicar esta iniciativa. Este componente resulta relevante no solo porque abordar la situación de salud mental de las participantes representa un elemento básico para poder desarrollar el resto de los componentes de la intervención, sino también para poner en claro las propias expectativas de atención que tengan las usuarias. Adicionalmente, estas necesidades han demostrado ser elementos clave de la intervención con población infractora femenina; en ese sentido, se recomienda poner en marcha intervenciones cognitivo-conductuales centradas en el desarrollo de habilidades (NOMS, 2015; Senser, 2017).

Por otro lado, se debe fortalecer el componente motivacional de la intervención, que es un eje transversal del programa, en cuyo caso las actividades de capacitación y certificación del equipo interventor en técnicas motivacionales, como la entrevista motivacional, son herramientas fundamentales para estimular cualquier proceso de cambio, a partir de la promoción de la capacidad de agencia²⁸ y autodeterminación de los individuos (Lewis, 2013). A su vez, este punto resulta particularmente relevante para el desarrollo de recursos personales y el empoderamiento de las mujeres en proceso de

²⁸ Se refiere a la capacidad de movilizar recursos, de poder gestionarse uno mismo.

reinserción social. Por ello, se sugiere contemplar instancias de reflexión en torno a las propias capacidades y potencialidades, así como respecto de la necesidad de contar con mayor control sobre las propias vidas, en función de lo cual deben promoverse la autogestión, la autonomía y la independencia (NOMS, 2015).

Por último, es recomendable que el personal seleccionado para implementar el programa reciba una inducción que contenga lineamientos para la atención de mujeres infractoras, a fin de asegurar la construcción de un ambiente de trabajo estructurado y justo, pero al mismo tiempo también cálido y acogedor. De acuerdo con Fortín, Villela y Maradiaga, (2019), para tal finalidad sería ideal desarrollar una intervención con las siguientes características: **i)** centrada en las participantes y sus contextos de desarrollo e inserción; **ii)** integral y abarcadora; **iii)** de apoyo y contención; **iv)** abierta a la diversidad y heterogeneidad entre sus participantes.

Debido a que el enfoque de género es uno de los aspectos centrales de la intervención con infractoras, se debe considerar, por una parte, que los programas aborden tanto las necesidades específicas de las mujeres como el refuerzo de sus habilidades y competencias, y, por otra, desarrollar una intervención que permita problematizar y tratar las desigualdades estructurales (Sánchez y Piñol, 2015). Para enfrentar estos aspectos, resultan claves la capacidad de agencia y el empoderamiento, y si bien existen algunas intervenciones centradas en el desarrollo de habilidades y competencias sociales, lo cierto es que aún se deben explorar diversas técnicas para el logro de este objetivo. Por ejemplo, Derlic et al. (2020) han explorado los usos de la psicología positiva y el *mindfulness* en este contexto, técnicas que bien podrían ser consideradas para formar parte de un programa multicomponente como el que se ha sometido a evaluación.

En cuanto a *los componentes del programa*, se recomienda fortalecer los que se presentan a continuación:

- **Componente correccional:** si bien la presente evaluación revela que se trata de un elemento que habría tenido un efecto significativo sobre la reincidencia de las participantes, resulta importante señalar que estos talleres adolecieron de un grado insuficiente de sistematización operativa de los lineamientos técnicos que los estructuraron. Adicionalmente, en cuanto al diseño de la evaluación de este componente, se debe considerar la medición estructurada de necesidades criminógenas y/o procesos cognitivos, actitudinales y conductuales funcionales que se vinculen con la reincidencia delictiva. Fortalecer este aspecto de la intervención constituye

un desafío clave para los propósitos del programa, debido a su contribución en la modificación del comportamiento de las mujeres infractoras.

- **Componente de intervención familiar:** en este caso, es menester delimitar con mayor claridad los objetivos y estrategias de intervención, así como la forma en que estos se articulan con los objetivos generales del programa. Si bien durante el piloto se llevaron a cabo acciones asociadas al ámbito de las relaciones familiares (especialmente filiales) no se trató de acciones sistemáticas ni de aplicación general, razón por la cual se recomienda adoptar un enfoque no solo más estructurado sino también más integral. Es importante recordar que el ámbito de la familia y la pareja tiene un mayor peso en el caso de las mujeres que en el de los hombres infractores, y que suele constituir un elemento clave en el marco de los procesos de cambio que despliegan las mujeres que abandonan el delito (Rodermond et al., 2016). Por esta razón, resulta fundamental poder desplegar estrategias de intervención dirigidas al desarrollo de habilidades y competencias que permitan a las participantes identificar sus patrones de vinculación socioafectiva y a entablar relaciones interpersonales de calidad, en particular con sus parejas e hijos/as.

Adicionalmente, cabe señalar que las mujeres aún son quienes asumen mayores responsabilidades en los procesos de crianza, por lo cual también es recomendable considerar estrategias de intervención psicoeducativas que aborden la maternidad como un ámbito de permanente tensión para las mujeres infractoras (y en particular de aquellas privadas de libertad), espacios donde ellas puedan reflexionar en torno a sus propias habilidades, preocupaciones y creencias con respecto al rol de madres en la sociedad contemporánea (Lewis, 2013; Rodermond et al., 2016).

- **Componente sociolaboral:** vale señalar que la incorporación de una línea “mixta” de inserción laboral (empleabilidad + emprendimiento) no solo significó ajustarse a las particularidades de las usuarias, sino también a las características de un mercado laboral altamente dinámico y flexible. En ese sentido, este es un aprendizaje que valdría la pena formalizar y fortalecer en una posible replicación del programa. Al respecto, vale recordar que gran parte de las mujeres infractoras presenta bajos niveles de escolaridad e inserción laboral, a lo cual se debe sumar el hecho de que suelen perder sus redes de apoyo durante el encarcelamiento, razón por la cual generar alternativas lícitas de subsistencia económica pasa a representar una de sus principales preocupaciones al momento de

enfrentar su retorno a la comunidad. Tal como se indica en el Manual Operativo (BID, 2017a: 33), desarrollar habilidades de empleabilidad en mujeres infractoras también constituye un estímulo para su autonomía e independencia respecto de los hombres que podrían someterlas sobre la base de la provisión de recursos económicos.

Respecto de este componente, también se recomienda incorporar al diseño herramientas técnicas que posibiliten un diagnóstico estructurado de las competencias e intereses laborales de las participantes, herramienta que debería ser utilizada para verificar el logro de los objetivos en este ámbito, y que debe constituirse en una clave para fortalecer el sistema de evaluación de los resultados del programa.

En lo que atañe a la línea de empleabilidad en particular, es fundamental poder contar (de forma previa a la implementación del programa) con alianzas y una red de coordinación y trabajo conjunto con empresas y organizaciones que puedan ofrecer puestos laborales o favorecer la colocación de las participantes. Esto resulta esencial para consolidar uno de los lineamientos incluidos en el diseño original del programa: la búsqueda de la participación progresiva de las mujeres en ámbitos de trabajo más allá de los considerados como tradicionalmente femeninos, que es una forma de colaborar para que las propias usuarias y sus familias puedan confrontar los estereotipos de género (BID, 2017a: 33).

Por su parte, antes del inicio del programa, en la línea de emprendimiento se debe plasmar una política de acceso y pago de créditos con criterios claros, que se ajuste a la situación de las personas en proceso de reinserción social. Esta medida resulta indispensable no solo para estimular la capacidad de retorno de los créditos sino también para evitar la modificación de los criterios durante el proceso de implementación, lo que podría afectar tanto la adherencia de las participantes como la percepción de legitimidad de la iniciativa desplegada.

- **Componente de acompañamiento:** en este caso, se deben delimitar con mayor claridad los objetivos y estrategias de intervención que se desplegarán tanto durante la etapa intra como postpenitenciaria. Los resultados de la presente investigación indican que resulta particularmente relevante poder estructurar de mejor forma las estrategias de acompañamiento y gestión de casos durante la etapa postpenitenciaria, período crucial a efectos de consolidar los cambios o avances generados en la intervención recibida al interior de la prisión (NOMS, 2012, 2015; Beaudry et al., 2021). Este

componente debe potenciar su lógica psicosocial en las fases intra y postpenitenciaria; además, su estrategia de redes debe estructurarse mejor, con especial énfasis en los vínculos con el sistema postpenitenciario de Chile y con los servicios sociales a nivel local.

En línea con lo anterior, se debe garantizar la continuidad de la intervención en el ámbito de la salud mental, en especial la atención en materia de consumo problemático y/o adicciones, en virtud de la contribución y el soporte que brinda para los posibles cambios o efectos generados por el programa. Según lo analizado y sobre la base de la opinión de las mujeres participantes, debido a las dificultades que en lo emocional y afectivo supone la revinculación con la familia, la pareja y las redes comunitarias, es clave concertar derivaciones asistidas a servicios de atención psicológica, o bien contar con dispositivos propios del programa que apoyen la transición a la vida en comunidad.

Debido a la contribución que mostró el componente postpenitenciario en la reincidencia, resulta clave entonces ampliarlo en términos de tiempo y recursos para que termine elevando las posibilidades de generar un impacto sostenible en las mujeres que participan de este tipo de programas.

Se recomienda mejorar el nivel de estructuración general de la intervención y delimitar un marco teórico-conceptual comprensivo, para lo cual se deben describir, de forma detallada, los elementos operativos que componen la intervención.

Finalmente, *la integridad de la intervención* se refiere a la capacidad que tiene el programa de monitorear la calidad de la implementación y la evaluación de sus resultados. En este sentido, se recomienda mejorar el nivel de estructuración general de la intervención y delimitar un marco teórico-conceptual comprensivo, para lo cual se deben describir, de forma detallada, los elementos operativos que componen la intervención, de modo de garantizar los lineamientos técnicos que orienten adecuadamente el trabajo práctico que desarrollará el equipo ejecutor. Una de las prioridades a la hora de proyectar el programa o replicarlo en contextos distintos es la elaboración de documentos que dispongan y presenten, en forma de manual o de guía, con el mayor nivel de especificidad posible, los contenidos y actividades involucrados en cada uno de los componentes de intervención, así como los talleres considerados dentro del programa, especificando las características y temas de cada una de las sesiones, además de los materiales y modalidades de trabajo. Contar con este tipo de documentos, sumados a procedimientos de registro y supervisión de la implementación, permitirá realizar un monitoreo apropiado de la implementación.

A efectos de *la evaluación del programa*, lo primero que se debe hacer es estructurar un marco lógico, con el propósito de dotar de mayor claridad al diseño y aumentar la coherencia entre sus diferentes propósitos, objetivos y componentes de intervención. Posteriormente, se debe definir un sistema de evaluación que presente definiciones nítidas respecto de cuáles serán los indicadores por observar, qué información deberá recopilarse para el cálculo de dichos indicadores, qué procedimientos de registro de información deberán desplegar los implementadores, cuáles son las metas que se desea alcanzar en relación con cada componente de la intervención, etc. Adicionalmente, un punto particularmente relevante es que dicho sistema de evaluación garantice la aplicación de mediciones de entrada y salida (al inicio y al cierre de la intervención) que cumplan con estándares técnico-metodológicos básicos y faciliten el levantamiento de observaciones en cada uno de los componentes de la intervención, con el propósito de asegurar una adecuada evaluación de sus resultados.

A modo de ejemplo, es necesario mejorar los procedimientos de evaluación de los resultados en materia sociolaboral, no solo en el momento del cierre de la intervención sino también luego de esta, para lo cual se deben contemplar mediciones que permitan valorar la sostenibilidad de los logros alcanzados en materia de empleabilidad y emprendimiento. De manera complementaria, en el caso del componente correccional, se debe procurar desplegar un sistema de registro y sistematización de todas las acciones que se implementen, a fin de conocer el nivel real de intensidad del acompañamiento provisto en cada caso, elemento clave no solo a efectos del monitoreo de los servicios requeridos, sino también como herramienta que verifique que la intervención se esté ejecutando de manera adecuada según el principio de riesgo.



6.4 Recomendaciones de políticas públicas

La evaluación realizada ofrece resultados prometedores sobre el efecto que tiene el Programa Piloto de Reinserción Económica y Emprendimiento para Mujeres en Conflicto con la Ley en Chile sobre la reducción de la reincidencia delictiva de mujeres infractoras en proceso de retorno a la comunidad. Sin embargo, pese a la efectividad de la intervención, se deben mejorar los elementos descritos a partir de las evaluaciones de procesos y resultados de este piloto, de modo de proyectar los alcances logrados y dar sostenibilidad a los cambios detectados. Estas recomendaciones son especialmente relevantes a la

hora de replicar el programa en otros contextos, para lo cual es esencial concretar los ajustes sugeridos a partir de la experiencia nacional y evaluar los cambios necesarios para adaptar la intervención en nuevos escenarios de replicabilidad.

Por empezar, en escenarios de replicabilidad en contextos distintos al evaluado, se debe tomar en consideración la necesidad de adaptar el programa a partir de los tres aspectos esenciales indicados desde la Ciencia de la Implementación. Primero, los aspectos organizacionales demandan una revisión de las condiciones institucionales y de los recintos penitenciarios donde se lleva adelante la intervención, lo que implicaría considerar posibles cambios para mantener intacta la calidad de la misma. En este punto vale mencionar las condiciones de trabajo de los implementadores, la resistencia al cambio que caracteriza a las autoridades y a los técnicos, la estructura de gestión técnica y administrativa que sustenta la implementación, y las condiciones de vida de la población penal, elementos que facilitan u obstaculizan los procesos de cambio de las personas.

Se debe recalcar que las capacidades técnicas del personal deben ser evaluadas y conocidas por el programa, de modo de reforzar esto en el proceso de inducción, capacitación y acompañamiento técnico.

En segundo lugar, en cuanto a los implementadores, se debe recalcar que las capacidades técnicas del personal deben ser evaluadas y conocidas por el programa, de modo de reforzar esto en el proceso de inducción, capacitación y acompañamiento técnico. Resulta preciso indicar que no solo los conocimientos y destrezas del equipo implementador son fundamentales: también la motivación y la disposición de los profesionales constituyen aspectos que es preciso supervisar y monitorear, para lo cual se deben buscar distintas estrategias que permitan alinear al personal con los objetivos y fines que persigue el programa.

En tercer lugar, es menester analizar las características del programa para ver si se deben realizar posibles adaptaciones o mejoras (aparte de las ya indicadas en extenso en el informe). Por una parte, tanto la intervención intra como post penitenciaria requiere servicios y componentes que no necesariamente se encuentran presentes en establecimientos penitenciarios de América Latina, como la atención psiquiátrica, la terapia psicológica y el tratamiento de la drogadicción. Por otro lado, la estructura de los mercados de trabajo afecta las posibilidades de reinserción laboral, con lo que el componente central del programa puede adquirir una forma muy distinta según el contexto sociolaboral de que se trate. En este sentido, más que defender la fidelidad al diseño aquí evaluado, se debe vigilar que el componente laboral efectivamente permita la supervivencia y mejores condiciones de vida para las personas en proceso de reinserción.

Las políticas públicas que conforman la base del programa son esenciales en tanto generan las condiciones para que la intervención cuente con los recursos y el soporte organizacional indispensables para su adecuada implementación. Si bien esto se ha analizado en extenso, en un contexto de replicabilidad el diseño de mecanismos de evaluación de procesos, resultados e impacto se debe tomar con cautela antes de comenzar la implementación del programa, de modo que se produzca la información necesaria para realizar las evaluaciones, así como para alimentar los procesos de sistematización y obtener enseñanzas útiles, independientemente de la posibilidad de efectuar alguna o todas las evaluaciones indicadas.

Sobre este último punto se debe agregar una recomendación general a nivel de las políticas públicas en América Latina, en especial debido a la escasez de evaluaciones de políticas públicas (dentro de las cuales las de impacto tienen la menor presencia). Lo cierto es que el desafío y las complejidades que conlleva la aplicación de evaluaciones integrales como la presente constituyen un problema menor ante las virtudes de contar con información precisa y confiable sobre qué mejoras precisa un programa para incrementar su efecto. Tener estos datos permite:

- i)** justificar la inversión pública en programas de reinserción;
- ii)** focalizar los recursos en aquellas intervenciones que arrojan resultados;
- iii)** detectar los nudos críticos para elevar la calidad;
- iv)** retribuir y retroalimentar a los participantes (implementadores y beneficiarios), y
- v)** rendir cuentas a la población respecto de la acción estatal en temas de suma urgencia y sensibilidad nacional.

BIBLIOGRAFÍA Y MATERIAL DE CONSULTA

- Allen, S., C. Flaherty y G. Ely. 2010. Throwaway moms: Maternal incarceration and the criminalization of female poverty. *Affilia*, 25(2): 160-172.
- Antony, C. 2007. Mujeres invisibles: cárceles femeninas en América Latina. *Nueva Sociedad*, 208: 73-85.
- Arellano, B. 2011. Reinserción comunitaria: la experiencia de un ex recluso. *Revista de Estudios Criminológicos y Penitenciarios*, Vol. 17: 3-40
- Bartels, L. y A. Gaffney. 2011. Good practice in women's prisons: A literature review. Technical and background paper series N.º 41. Canberra: Australian Institute of Criminology.
- Bates, P. 2005. Life Skills Project. *Journal of Correctional Education*, 56(2): 101-107.
- Beaudry, G., Y. Rongqin, A. Perry y S. Fazel. 2021. Effectiveness of psychological interventions in prison to reduce recidivism: a systematic review and meta-analysis of randomised controlled trials. *Lancet Psychiatry*, 2021(8): 759-73.
- Belknap, J. 2010. Offending Women: A Double Entendre, 100. *J. Crim. L. & Criminology*, 1061.
- BID (Banco Interamericano de Desarrollo). 2015a. Términos de Referencia: Fortalecimiento de Capacidades y Empoderamiento Económico a Mujeres Privadas de Libertad para la Reinserción e Inclusión Social. Washington, D.C.: BID.
- . 2015b. Acta: Reunión de planificación inicial 2015-11-20. Washington, D.C.: BID
- . 2016a. Acta: Reunión de coordinación 2016-03-28. Washington, D.C.: BID.
- . 2016b. Acta: Reunión de coordinación 2016-10-11. Washington, D.C.: BID.
- . 2017a. *Manual Operativo V.6 01-02-2017*. Editado para presentación de propuestas 22-05-2017. Washington, D.C.: BID.
- . 2017b. Informe de supervisión 011: Revisión de informe de producto N.º 1. Washington, D.C.: BID.
- . 2017c. Informe de supervisión 021: Revisión de informe de producto N.º 2. Washington, D.C.: BID.
- . 2017d. Informe de supervisión 031: Revisión de informe de producto N.º 3. Washington, D.C.: BID.
- . 2018a. Informe de supervisión 041: Revisión de informe de producto N.º 5. Washington, D.C.: BID.
- . 2018b. Informe de supervisión 051: Revisión de informe de producto N.º 6. Washington, D.C.: BID.

- . 2018c. Acta: Reunión de coordinación 2018-12-06. Washington, D.C.: BID.
- . 2019. Informe final producto N.º 3. Washington, D.C.: BID.
- . 2020. Términos de Referencia. Consultoría para la realización de la Evaluación de Impacto del Piloto de Reinserción Económica y Emprendimiento para Mujeres en Conflicto con la Ley en Chile: Cooperación Técnica “Fortalecimiento de Capacidades y Empoderamiento Económico a Mujeres Privadas de Libertad para la Reinserción Social” (CH-T1164). Proceso de selección RG-3580-P001. RG-T3580. ATN/CI-18049-RG. Washington, D.C.: BID.
- . 2020b. Términos de Referencia. Consultoría “Información del piloto de reinserción económica y emprendimiento para mujeres en conflicto con la ley”. Washington, D.C.: BID.
- . s/f (a). Documento de Cooperación Técnica. Fortalecimiento de Capacidades y Empoderamiento Económico a Mujeres Privadas de Libertad para la Reinserción e Inclusión Social. Washington, D.C.: BID.
- . s/f (b). Resumen Ejecutivo del Programa de Reinserción Económica y Emprendimiento para Mujeres en Conflicto con la Ley. Washington, D.C.: BID.
- Binswanger, I. A., J. O. Merrill, P. M. Krueger, M. C. White, R. E. Booth y L. G. Elmore. 2010. Gender differences in chronic medical, psychiatric, and substance-dependence disorders among jail inmates. *American Journal of Public Health*, 100(3): 476-482.
- Blanchette, K. y K. Taylor. 2009. Reintegration of female offenders: Perspectives on what works. *Corrections Today*, 71(6): 60-63.
- Cáceres, M., P. Astudillo, C. Estrada y V. Yzerbyt. 2016. Teorías implícitas sobre las causas del delito en internos condenados de alto y bajo compromiso delictual. *Interamerican Journal of Psychology*, 50(3): 371-379.
- CAPP (Corporación de Análisis de Política Pública). 2015. Sistematización y lecciones aprendidas en la intervención con población reclusa femenina que favorezcan la reinserción. Santiago de Chile: CAPP. Disponible en: <https://galerna.cl/wp-content/uploads/2022/05/PUB-5.pdf>.
- CAP (Corporación Abriendo Puertas). 2018a. Formulario Proyecto BID-CAP editable. Documento de trabajo. Santiago de Chile: CAP.
- . 2018b. Informe 1. Proyecto de Reinserción Económica y Emprendimiento para Mujeres en Conflicto con la Ley. Santiago de Chile: CAP.
- . 2018c. Informe 2. Proyecto de Reinserción Económica y Emprendimiento para Mujeres en Conflicto con la Ley. Santiago de Chile: CAP.
- . 2018d). Informe 3. Proyecto de Reinserción Económica y Emprendimiento para Mujeres en Conflicto con la Ley. Santiago de Chile: CAP.
- . 2018e. Informe 4. Proyecto de Reinserción Económica y Emprendimiento para Mujeres en Conflicto con la Ley. Santiago de Chile: CAP.
- . 2018f. Informe 5. Proyecto de Reinserción Económica y Emprendimiento para Mujeres en Conflicto con la Ley. Santiago de Chile: CAP.
- . 2018g. Manual Laboral. Proyecto Reinserción Económica y Emprendimiento para Mujeres en Conflicto con la Ley. Santiago de Chile: CAP.

- , 2018h. Manual Taller de Intervención Correccional Cognitivo-Conductual. Proyecto Reinserción Económica y Emprendimiento para Mujeres en Conflicto con la Ley. Santiago de Chile: CAP.
- , 2018i. Manual Taller de Intervención en Salud Mental. Proyecto Reinserción Económica y Emprendimiento para Mujeres en Conflicto con la Ley. Santiago de Chile: CAP.
- , 2019. Informe 7. Proyecto de Reinserción Económica y Emprendimiento para Mujeres en Conflicto con la Ley. Extensión enero-abril 2019. Santiago de Chile: CAP.
- , 2021. Base de Datos de Proyecto. Documento de trabajo. Santiago de Chile: CAP.
- Cárdenas, A. 2009. Trabajo Penitenciario en Chile. Santiago de Chile: Instituto de Investigación en Ciencias Sociales (ICSO) de la Universidad Diego Portales (UDP), Ministerio de Justicia de Chile, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH (GIZ).
- , 2011. Mujeres y cárcel: diagnóstico de las necesidades de grupos vulnerables en prisión. Santiago de Chile: Santiago de Chile: Instituto de Investigación en Ciencias Sociales (ICSO) de la Universidad Diego Portales (UDP).
- Carlen, P. y J. Tombs. 2006. Reconfigurations of penalty: the ongoing case of the women's imprisonment and reintegration industries. *Theoretical Criminology*, 10(3): 337-360.
- Casas, J., J. Repullo y C. Donado. 2003. La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos. *Aten Primaria*, 31(8):527-38.
- Case, P., D. Fassenfest, R. Sarri y A. Phillips. 2005. Providing educational support for female ex-inmates: project PROVE as a model for social reintegration. *Journal of Correctional Education*, 146-157.
- CESC (Centro de Estudios en Seguridad Ciudadana). 2013a. Demandas y características de capacitación laboral que fomente una reinserción social, laboral y familiar en mujeres privadas de libertad en cárceles chilenas. Santiago de Chile: CESC.
- , 2013b. Estudio de Seguimiento de Beneficiarios del Programa Tratamiento y Rehabilitación en Población Penal Adulta para la Evaluación de Resultados. Informe Final. Santiago de Chile: CESC.
- CESC-FPC (Centro de Estudios en Seguridad Ciudadana-Fundación Paz Ciudadana). 2012. Estudio de evaluación del programa de Fortalecimiento de los Consejos Técnicos y Seguimiento de los Beneficiarios con Salida Controlada al Medio Libre. Informe Final. Santiago de Chile: Ministerio de Justicia.
- , 2014. Estudio de Diagnóstico y Propuesta de Rediseño del Departamento Postpenitenciario de Gendarmería de Chile. Informe Final. Santiago de Chile: Ministerio de Justicia.
- Cohen, E. y R. Franco. 2000. Evaluación de proyectos sociales. Ciudad de México: Editorial Siglo XXI. Disponible en; https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/1915/S3092C678E_es.pdf.

- Covington, S. 2012. Curricula to support trauma-informed practice with women. In N. Poole y L. Greaves (eds.), *Becoming Trauma Informed*. Toronto: Centre for Addiction and Mental Health (CAMH).
- Covington, S. S. y B. E. Bloom. 2007. Gender responsive treatment and services in correctional settings. *Women & Therapy*, 29(3-4): 9-33.
- CSC (Correctional Service Canada). 2009. Evaluation Report: Correctional Service Canada's Correctional Programs. Ottawa: CSC, Evaluation Branch, Performance Assurance Sector.
- Dariotis, J. K, R. Mirabal-Beltrán, F. Cluxton-Keller, L. Feagans Gould, M. T. Greenberg y T. Mendelson. 2017. A qualitative exploration of implementation factors in a school-based mindfulness and yoga program: lessons learned from students and teachers. *Psychol Sch.*, enero, 54(1): 53-59. Disponible en: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/28670007/>.
- Derlic, D. 2020. A systematic review of literature: Alternative offender rehabilitation—Prison yoga, mindfulness, and meditation. *Journal of Correctional Health Care*, 26(4): 361-375.
- Durlak, J. y E. DuPre. 2008. Implementation matters: A Review of research on the influence of implementation on program outcomes and the factors affecting implementation. *American Journal of Community Psychology*, Vol. 41: 327-350. Disponible en: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/18322790/>.
- Espinoza, O. 2015. Mujeres privadas de libertad: ¿es posible su reinserción social? *Revista Caderno CRH*, Número Especial: O Brasil na América do Sul: cooperação, democracia e desenvolvimento (en edición).
- Espinoza, O., F. Martínez, C. Viano y C. Villagra. 2010 *Volver a Confiar: Caminos para la Reintegración Postcarcelaria*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Eurosocial. 2014. *La ejecución de la pena privativa de libertad: una mirada comparada*.
- Field, A. J. Miles y Z. Field. 2012. *Discovering Statistics using R*. Londres: SAGE Publications.
- Fortín, M. T., D. Villeda y J. Maradiaga, J. (2019). Cerrando brecha de género: experiencia del EMPRENDESUR. Tegucigalpa: IICA y SAG. Disponible en: <https://repositorio.iica.int/handle/11324/7867>.
- Gelsthorpe, L. 2013. Sentencing and gender. In *What works with women offenders*, pp. 59-79. Uffculme, Reino Unido: Willan Publishing.
- Gendarmería de Chile. 2020. Compendio estadístico 2020. Santiago de Chile: Gendarmería de Chile. Disponible en: https://html.gendarmeria.gob.cl/doc/estadisticas/Compendio_Estadistico_Penitenciario2020.pdf.
- Grella, C. E. y L. Rodríguez. 2011. Motivation for treatment among women offenders in prison-based treatment and longitudinal outcomes among those who participate in community aftercare. *Journal of psychoactive drugs*, 43(sup1): 58-67.
- Groves, R., F. Fowler, M. Couper, J. Lepkowski, E. Singer y R. Tourangeau. 2009. *Survey Methodology*. Segunda edición. Hoboken, Nueva Jersey: John Wiley and Sons.

- Guzmán, M. 2007. Evaluación de programas. Notas técnicas. Santiago de Chile: CEPAL.
- Hedderman, C., C. Gunby y N. Shelton. 2011. What women want: The importance of qualitative approaches in evaluating work with women offenders. *Criminology and Criminal Justice*, 11(1): 3-19.
- ICPR (Institute for Criminal Policy Research). 2020. World Prison Brief. Disponible en: <https://www.prisonstudies.org/map/south-america>.
- Khandker, S. R., G. B. Koolwal y H. A. Samad. 2009. *Handbook on impact evaluation: quantitative methods and practices*. Washington, D.C.: Banco Mundial.
- Latessa, E. 2011. Why the Risk and Needs Principles are relevant to Correctional Programs (even to employment programs). *Criminology and Public Policy*, Vol. 10(4): 973-976. Disponible en doi: 10.1111/j.1745-9133.2011.00759.x.
- Lewis, P. 2013. Empowering Female Offenders to Reach Success in Probation and Parole. *Journal of Interdisciplinary Undergraduate Research*.
- Lo, L., M. Iasiello, M. Carey y J. van Agteren. 2020. Improving the Wellbeing of Female Prisoners via Psychological Skills Training: A Feasibility Study. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 64(15): 1571-86.
- McDonald, J. H. 2014. *Handbook of Biological Statistics*. Tercera edición. Baltimore, MA: Sparky House Publishing.
- McIvor, G. 2013. The nature of female offending. In *What works with women offenders*, pp. 20-41. Uffculme, Reino Unido: Willan Publishing.
- Miller, W. R. y S. Rollnick. 2012. *Motivational interviewing: Helping people change*. Guilford Press.
- Mihalic, S. et al. 2004. Successful program implementation: Lessons from Blueprints. *Juvenile Justice Bulletin*. Washington, D.C.: National Institute of Corrections (NIC).
- Ministerio de Justicia. 2017. Política Pública en Reinserción Social en Chile. Santiago de Chile: Ministerio de Justicia.
- Ministry of Justice UK. 2011. Green paper evidence report—breaking the cycle: effective punishment, rehabilitation and sentencing of offenders. Londres: Ministry of Justice UK.
- NOMS (National Offender Management Service). 2012. A distinct approach: a guide to working with woman offenders. NOMS Women and Equalities Group. Londres: Ministry of Justice.
- . 2015. Effective interventions for women offenders: a rapid evidence assessment. Londres: Ministry of Justice.
- OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) y CAD (Comité de Ayuda al Desarrollo). 1991. Equipo de expertos en Evaluación de Programas de Asistencia Internacional. Citado en BID, Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos (Marco Lógico)-3/97.
- Ogloff, J. y C. Tye. 2013. Responding to mental health needs of women offenders. In *What works with women offenders*, pp. 161-200. Uffculme, Reino Unido: Willan Publishing.

- Olavarría, M. 2007. Nociones de evaluación de programas. Documento de apoyo docente. Santiago de Chile: Instituto de Asuntos Públicos, Universidad de Chile.
- OMS (Organización Mundial de la Salud). 2016. A guide to implementation research in the prevention and control of noncommunicable diseases. Ginebra: OMS.
- Ortí, A. 1991. La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta y la discusión de grupo. In *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*. Madrid: Alianza Universidad.
- Pantoja, R. 2017. *Manual Operativo. Reinserción económica y emprendimiento para mujeres en conflicto con la ley*. Versión 6, editada para la presentación de propuestas, 22 de mayo de 2017. Washington, D.C.: BID.
- PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo). 2002. *Manual de seguimiento y evaluación de resultados*. Nueva York: PNUD.
- Przybylski, R. 2008. What Works. Effective Recidivism Reduction and Risk-Focused Prevention Programs. Division of Criminal Justice, and Colorado Department of Public Safety.
- Rebasa, P. 2005. Basic concepts in survival analysis. *Cirugía Española*, 78(4): 222-230.
- Rodermond, E., C. Kruttschnitt, A. Slotboom y C. Bijleveld. 2016. Female desistance: A review of the literature. *European Journal of Criminology*, 13(1): 3-28.
- Rosenbaum, P. R. y D. B. Rubin. 1983. The central role of the propensity score in observational studies for causal effects. *Biometrika*, 70(1): 41-55.
- Sánchez, M. y D. Piñol. 2015. Condiciones de vida en centros de privación de libertad en Chile. Santiago de Chile: CESC. Disponible en: http://www.cesc.uchile.cl/docs/CESC_condiciones_centros_privacion.pdf.
- Sandoval, C. 2002. Especialización en Teoría Métodos y Técnicas de Investigación Social. Bogotá: Arfo.
- Savignac, J. y L. Dunbar. 2014. Guide on the Implementation of Evidence-Based Programs: What Do We Know So Far? Informe de investigación. Ottawa: Public Safety Canada.
- Scarborough, E. y E. Tanenbaum. 1998. *Research Strategies in the Social Sciences. A guide to New Approaches*. Nueva York: Oxford University Press.
- Scruggs, J. 2005. Life Skills Project: Lifeskills for Women at Shelby County Division of Corrections. *Journal of Correctional Education*, 56(2): 124.
- Seiter, R. P. y K. R. Kadela. 2003. Prisoner reentry: What works, what does not, and what is promising. *Crime & Delinquency*, 49(3): 360-388.
- Senser, B. 2017. Clinical Interventions that Reduce Recidivism among Female Offenders: A Systematic Review. Social Work Master's Clinical Research Papers N.º 780.
- Serin, R. C. 2005. Evidence-based practice: Principles for enhancing correctional results in prisons. Ottawa: National Institute of Corrections.
- Sheehan, R. y C. Flynn. 2013. Women prisoners and their children. In *What works with women offenders*, pp. 233-258. Uffculme, Reino Unido: Willan Publishing.

-
- Spoth R. y M. Greenberg. 2011. Impact challenges in community science-with-practice: Lessons from PROSPER on transformative practitioner-scientist partnerships and prevention infrastructure development. *American Journal of Community Psychology*, Vol. 48: 106-119.
- Stewart, L. y R. Gobeil. 2015. Correctional interventions for women offenders: a rapid evidence assessment. *Journal of Criminological Research, Policy and Practice*, 1(3): 116-130.
- Tocornal, X., C. Viano y L. Zuloaga. 2005. Los qué, cómo y cuándo de la evaluación recomendaciones para el diseño de evaluaciones de proyecto de prevención comunitaria del delito. Argentina, capítulo 4, pp. 21-34. *Boletín+ Comunidad+ Prevención*. Santiago de Chile: CESC de América Latina y el Caribe.
- Trotter, C., G. McIvor y R. Sheehan. 2012. The effectiveness of support and rehabilitation services for women offenders. *Australian Social Work*, 65(1): 6-20.
- UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura). 1999. Sistema de Información, Monitoreo y Evaluación de Programas Sociales. Gestión Integral de Programas Sociales. París: UNESCO.
- Villagra, C., O. Espinoza y F. Martínez (eds.). 2014. La medición de la reincidencia y sus implicancias en la Política Criminal. Santiago de Chile: CESC.
- Wright, E., P. Van Voorhis, E. J. Salisbury y A. Bauman. 2012. Gender-Responsive Lessons Learned and Policy Implications for Women in Prison A Review. *Criminal Justice and Behavior*, 39(12): 1612-32.

