

## CONDICIONES Y PRÁCTICAS DE SUPERVISIÓN DE PENAS SUSTITUTIVAS: IMPACTO DE LA PANDEMIA DE COVID-19 EN CHILE

### Síntesis de Hallazgos y Conclusiones

Junio de 2021

Mauricio Sánchez Cea<sup>1</sup>

Colaboración: Katherine Alvear Parra<sup>2</sup>; Marcia Poblete Castillo<sup>2</sup>; Diego Piñol Arriagada<sup>1</sup>; Olga Espinoza Mavila<sup>3</sup>.

#### I. PRESENTACIÓN

El presente documento contiene los principales resultados, así como las conclusiones, de un estudio de caracterización cuantitativa de las condiciones y prácticas de supervisión utilizadas en el contexto de las penas sustitutivas de Libertad Vigilada y Libertad Vigilada Intensiva, tanto antes como luego de la llegada de la pandemia de Coronavirus a Chile (marzo del año 2020). Este estudio fue desarrollado con el propósito de identificar aprendizajes a partir de este nuevo y complejo contexto de operación, además de generar recomendaciones de política pública que permitan mejorar la labor desarrollada por la administración penitenciaria nacional.

El estudio fue diseñado y ejecutado por el Centro de Estudios en Seguridad Ciudadana (CESC) del Instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile, contando con la colaboración del Departamento Sistema Abierto de Gendarmería de Chile y del John Jay College of Criminal Justice of the City University of New York; buscando replicar el estudio “Exploring the Impact of COVID-19 on Probation and Parole Practices”, desarrollado originalmente por esta última institución.

De tal manera, es importante destacar que el estudio nacional no solo tiene como objetivo caracterizar y visibilizar el trabajo que desarrollan los/as Delegados/as de Libertad Vigilada, Libertad Vigilada del Adulto y Libertad Vigilada Intensiva en Chile, sino también conocer de qué manera las prácticas de gestión de sanciones comunitarias han sido impactadas por la pandemia de COVID-19.

Para esto, la principal técnica de recolección de información utilizada corresponde al desarrollo y aplicación de una encuesta electrónica, dirigida especialmente a la población de funcionarios/as de Gendarmería que se desempeñan como Delegados/as de alguna modalidad de Libertad Vigilada.

---

<sup>1</sup> Investigador del Centro de Estudios en Seguridad Ciudadana (CESC). Universidad de Chile.

<sup>2</sup> Profesional del Departamento de Reinserción en el Sistema Abierto. Gendarmería de Chile.

<sup>3</sup> Profesora del Instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile.

## II. MARCO METODOLÓGICO

El presente constituye un estudio exploratorio, que asume un enfoque cuantitativo y el uso de la metodología de encuestas. Implicó el desarrollo y aplicación de un cuestionario, denominado “Encuesta sobre Libertad Vigilada en Contexto de Pandemia”, dirigido sobre el total de los/as Delegados/as de alguna modalidad de Libertad Vigilada (enfoque censal).

La participación en el estudio, por medio de la respuesta de la encuesta desarrollada, tuvo un carácter absolutamente voluntario, confidencial y anónimo, lo cual fue debidamente indicado a los informantes antes de acceder al instrumento.

El instrumento desarrollado constituye un cuestionario auto-aplicado en modalidad on-line, el cual estuvo conformado por 101 ítems de alternativas prefijadas (58 adaptados y 43 originales). Su aplicación se realizó entre octubre y noviembre de 2020, enviando un link de respuesta al correo electrónico institucional de cada uno de los funcionarios/as de Gendarmería que desempeñaban funciones como Delegado/a en alguno de los 41 CRS distribuidos a lo largo del país.

Cabe señalar que, de los 462 informantes potenciales solo 339 accedieron a contestar el instrumento (73,4% de participación a nivel nacional). Sin embargo, tras descartar 13 informantes que contestaron menos del 10% de los ítems del instrumento, la muestra final quedó conformada por 326 delegados/as. Este grupo configuró una muestra representativa de la población nacional, incluyendo al 70,6% de la misma y reportando resultados con un margen de error de 2,9% a nivel país (considerando un 95% de confianza y una varianza poblacional máxima de 0,25).

Pese a que los niveles de participación sobrepasaron el 50% de los casos en todas las regiones del país, el pequeño tamaño de las subpoblaciones configuradas tanto a nivel regional como de CRS, determinó la necesidad de delimitar seis macrozonas geográficas que permitieron garantizar un mayor nivel de precisión en la estimación de sus resultados, así como evitar la identificación y rastreabilidad de los datos recogidos en aquellas regiones donde existe solo un CRS<sup>4</sup>.

Macrozona (N° CRS)	Población (N)	Participación		Muestra (n)		Margen de Error
		f.	%	f.	%	
Extremo Norte (5)	46	31	67,4	27	58,7	12,3
Norte (11)	85	65	76,5	63	74,1	6,3
Metropolitana (6)	165	116	70,3	113	68,5	5,2
Centro Sur (7)	69	55	79,7	55	79,7	6,0
Sur (11)	88	65	73,9	61	69,3	7,0
Extremo Sur (2)	9	7	77,8	7	77,8	18,5
<b>Total, país (41)</b>	<b>462</b>	<b>339</b>	<b>73,4</b>	<b>326</b>	<b>70,6</b>	<b>2,9</b>

<sup>4</sup> Macrozonas: 1) Extremo Norte: XV - Arica y Parinacota; I – Tarapacá; II – Antofagasta; 2) Norte: III – Atacama; IV – Coquimbo; V – Valparaíso; 3) Región Metropolitana; 4) Centro Sur: VI - O'Higgins; VII – Maule; XVI – Ñuble; 5) Sur: VIII - Bío Bío; IX - La Araucanía; XIV - Los Ríos; X - Los Lagos; 6) Extremo Sur: XI – Aysén; XII – Magallanes.

Los datos recolectados a partir de la aplicación de la encuesta fueron procesados y analizados utilizando el software estadístico IBM SPSS Statistics, versión 25 en español. El análisis de los datos se desarrolló utilizando técnicas básicas de estadística descriptiva (tablas de frecuencia y/o contingencia, promedios, desviaciones estándar, etc.), así como un uso sistemático y abarcativo de pruebas de hipótesis, esencialmente no-paramétricas, dada la cantidad y naturaleza de los datos disponibles (prueba Chi-cuadrado, prueba de Homogeneidad Marginal, entre otras). Todas las estimaciones realizadas fueron interpretadas a través de la significación estadística (p valor), considerando un margen de error alfa no mayor 5% ( $\alpha = 0,05$ ).

### III. PRINCIPALES HALLAZGOS

A continuación, se presentan los principales hallazgos aportados por el instrumento aplicado sobre los 326 Delegados/as que conformaron la muestra definitiva del estudio. Esta sección se estructura en torno a tres apartados temáticos: Caracterización del sistema de supervisión de penas de LV y LVI; Gestión técnica asociada a los procesos de supervisión de casos e; Impacto de la Pandemia<sup>5</sup>:

#### 3.1. Caracterización del sistema de supervisión de penas de LV y LVI

##### 3.1.1. Caracterización general de los Delegados/as:

- 72% de los/as informantes se definen como de género femenino, mientras que solo 27% serían personas de género masculino; siendo ésta una ratio que reproduce la distribución de género en la población de Delegados/as incluidos en los registros oficiales de Gendarmería.
- Si bien solo 14% de los/as informantes indica tener ascendencia indígena, dicho porcentaje se eleva significativamente en las macrozonas extremas del país, alcanzando un 33% en el Extremo Norte (fundamentalmente de la etnia Aymara) y 43% en el Extremo Sur (Mapuches en su totalidad).
- El grupo presenta una edad promedio de 41 años de edad, concentrado la mayor proporción de Delegado/as entre los 35 y los 47 años. Adicionalmente, el grupo declara un largo periodo de permanencia en el cargo de Delegado/as, alcanzando un promedio de 7 años de permanencia.<sup>6</sup>
- Un 56% de los Delegados/as cuenta con formación en Psicología y 42% en el ámbito del Trabajo Social. El grupo presentaría un destacable nivel de formación académica, un 22% de estos/as

---

<sup>5</sup> Para conocer estos hallazgos con mayor detalle, consultar el “Reporte Ampliado de Resultados”. De manera adicional, es importante indicar que, junto a los datos aquí expuestos, el instrumento aplicado también reportó información específica sobre prácticas de supervisión a partir de un conjunto de preguntas referidas a 326 “casos índice”; vale decir, personas sancionadas seleccionadas aleatoriamente desde las cargas de casos de cada uno de los informantes (un caso por cada Delegado/a). Dichos resultados serán analizados, desde una perspectiva comparada, en un informe independiente.

<sup>6</sup> Esto último es consistente con la contratación de profesionales asociada a la entrada en vigencia de la Ley 20.603 de Penas Sustitutivas, que modifica la Ley 18.216 de las llamadas Medidas Alternativas a la Reclusión.

cuentan con el grado de Magister, mientras que 58% habría cursado al menos un Diplomado (casi la mitad cursó dos o tres) y 27% algún Postítulo.

- Cabe señalar que 10% de los/as informantes encuestados reconocen ejercen labores como Delegado/a sin haber completado el curso requerido para la habilitación por parte del MINJUS.

### 3.1.2. Caracterización de los CRS donde se desempeñan los Delegados/as:

En virtud de las respuestas de los/as informantes, se pueden identificar ciertas características de los Centros de Reinserción Social (CRS) en que estos/as se desempeñan:

- En una mayor proporción se cuenta con CRS de tamaño medio, los cuales contarían con 6 a 20 Delegados/as de Libertad Vigilada o Libertad Vigilada Intensiva. Sin embargo, en la Región Metropolitana predominarían los CRS de gran tamaño (21 o más Delegados/as), mientras que en el Extremo Sur predominarían los CRS pequeños (6 o menos Delegados/as).
- Solo un 37% de los Delegados/as indica trabajar en algún CRS con cobertura rural, los cuales representarían una proporción significativamente alta en las macrozonas Centro Sur (60%), Sur (55%) y Extremo Sur (57%).
- Una mayor presencia de CRS cuya cobertura territorial puede ser considerada baja o media, en la medida de que tomaría hasta 3 horas en cruzar la totalidad de dicho territorio, o hasta 2 horas en trasladarse hasta el barrio en que reside el caso más lejano que gestiona cada Delegado/a<sup>7</sup>. Sin embargo, es importante señalar que un tercio de los/as informantes (32%) declara demorar más de 4 horas en cruzar el territorio, y 12% en alcanzar su caso más lejano, implicando traslados que pueden tomarles todo un día de trabajo o incluso más; siendo ésta una situación particularmente extendida en el sur del país.

Llama la atención que los CRS ubicados en las macrozonas Centro Sur, Sur y Extremo Sur sean también aquellos donde, antes de la llegada de la pandemia, se realizaría mayor proporción de actividades en terreno y de contactos “cara a cara” (24% a 29% y 29% a 35%, respectivamente). Del mismo modo, resulta llamativo que en el Extremo Sur tenga lugar la proporción más baja de informantes que indican que el teletrabajo sería una condición potencialmente beneficiosa para la gestión de casos. En este sentido, si bien las particularidades socio-culturales propias de cada zona pueden otorgar distintos niveles de preponderancia al contacto presencial entre las personas, resulta altamente probable que esta situación esté siendo influida por mayores dificultades de acceso y uso de internet en las zonas previamente indicadas.

---

<sup>7</sup> Considerando un traslado en automóvil, durante cualquier día hábil, fuera del horario punta.

### 3.1.3. Caracterización de los Usuarios/as atendidos por los Delegados/as encuestados:

- De acuerdo a la información provista por los Delegados/as, al momento de aplicación de la encuesta, habrían estado supervisando/gestionando 12.360 casos de personas sancionadas en alguna de las modalidades de Libertad Vigilada existentes en la normativa nacional.<sup>8</sup> En tanto, 41% de estos casos se concentrarían en la Región Metropolitana, mientras que 33% se ubicaría en el sur y 26% en el norte del país.
- La mayor parte de los usuarios son hombres (86%), de nacionalidad chilena (94%), sin embargo, tanto en la Región Metropolitana como en el Extremo Norte, existiría mayor concentración de mujeres y de personas extranjeras siendo supervisadas; alcanzando 18% y 20%, respectivamente.
- La mayor parte de los Delegados/as indican que sus casos:
  - o Han sido sancionados por delitos de tráfico o micro tráfico de drogas (76%, proporción que se elevaría hasta 90% en el Extremo Norte) o delitos contra la propiedad (76%, elevándose hasta 81% en la Región Metropolitana), seguidos posteriormente por los delitos sexuales (26%, elevándose hasta el 57% en el Extremo Sur).
  - o Presentarían, predominantemente, niveles medios de riesgo de reincidencia (69%). Sin embargo, 15% de los Delegados/as indica supervisar predominantemente casos de riesgo alto o muy alto (proporción que alcanza 29% en la macrozona Centro Sur).<sup>9</sup>
  - o Se ven afectados por el consumo de drogas o alcohol como principal problemática psicosocial (58%), seguidos muy por detrás por aquellos que refieren a las necesidades en salud mental (16%) o a la violencia sexual no necesariamente penalizada (14%).
- Adicionalmente, si bien 44% de los/as informantes declara supervisar “casos de connotación pública”<sup>10</sup>, la cantidad de estos casos resulta bastante baja a nivel país (menos del 3% del total).

---

<sup>8</sup> Cabe señalar que esta cifra resulta bastante ajustada a la oficialmente reportada según los registros de Gendarmería. De acuerdo a la base de datos 56B, al 30 de noviembre del año 2020, había 16.568 personas siendo supervisadas bajo alguna de las modalidades de Libertad Vigilada (15% de las cuales eran mujeres). En tanto, considerando que la muestra de estudio incluyó el 71% de los/as Delegados en ejercicio, la cantidad de casos supervisados/gestionados por estos alcanzaría aproximadamente las 11.760 personas, representando una diferencia menor al 4,8% de los casos auto-reportados por los/as informantes encuestados.

<sup>9</sup> Al contrastar estos datos con los registros oficiales de Gendarmería, pese a ser relativamente coincidentes en lo que respecta a los casos con niveles altos o muy altos de riesgo de reincidencia, es posible identificar que el auto-reporte de los encuestados/as tiende a sobre-dimensionar la prevalencia de casos con riesgo medio (en torno al 35%) y a sub-dimensionar aquellos con riesgo bajo o muy bajo (cercaos al 45%).

<sup>10</sup> Los casos de “connotación pública” son entendidos como aquellos cuya intervención y/o seguimiento es materia de opinión pública o revuelo mediático, ya sea a nivel local o nacional; entre ellos suelen contarse los casos vinculados con delitos económicos, violaciones a DD.HH. o al “estallido social”, entre otros.

#### 3.1.4. Creencias de los Delegados/as respecto a su trabajo y funciones:

- La mayor parte de los Delegados/as creen que las penas comunitarias, como la Libertad Vigilada o Libertad Vigilada Intensiva, cuando son adecuadamente planificadas e implementadas lograrían, efectivamente promover la reinserción social de las personas sancionadas (81%) y modificar la conducta delictiva previniendo la reincidencia de las personas sancionadas (71%).

En un segundo nivel, la mayor parte de los Delegados/as también creen que las penas comunitarias son útiles para ayudar a reducir el consumo de alcohol de las personas sancionadas que presentan dependencia o consumo problemático (61%) y ayudar a las personas sancionadas que presentan problemas de salud mental (50%); siendo estas funciones que podrían ser consideradas anexas a la finalidad reintegradora y preventiva de la sanción.

Cabe señalar que estas opiniones tienden a ser sostenidas por una proporción significativamente mayor de casos entre quienes se manifiestan de acuerdo con las directrices implementadas en sus CRS, tanto antes como durante el periodo de pandemia; así como entre quienes creen que los procesos técnicos, realizados en contexto regular, permiten desarrollar procesos de intervención realmente individualizados y potenciar los recursos de las personas intervenidas, además de permitir la construcción de planes de manera realmente participativa.

- La situación de pandemia ha hecho que un número importante de los usuarios/as atendidos por los Delegados/as encuestados/as se hayan visto expuestos o se encuentren en situación de “riesgo inminente”<sup>11</sup>. Sin embargo, prácticamente la totalidad de los/as informantes (97%) cree contar, ya sea de manera total (53%) o parcial (44%) con la formación, entrenamiento y acompañamiento técnico adecuados para abordar este tipo situaciones que enfrentan sus usuarios/as<sup>12</sup>.

Los Delegados/as que apoyan totalmente esta opinión, representarían una proporción significativamente elevada entre quienes:

- o Cuentan con mayor experiencia en el cargo (8 años, en promedio);
  - o Se manifiestan de acuerdo con las directrices que se estaban implementando en sus CRS, tanto antes (63%) como durante (58%) el periodo de pandemia;
  - o Consideran que los procesos técnicos, realizados en contexto regular, permiten desplegar procesos de intervención efectivamente individualizados (58%); construir planes de intervención en forma participativa (60%), y; potenciar efectivamente los recursos que presentan los usuarios/as atendidos en sus respectivos CRS (57%).
- La mayor parte de los Delegados/as creen que el abordaje de necesidades criminógenas o no criminógenas resulta más fácil con usuarios/as escolarizados que con aquellos que han recibido escasa o nula formación educacional (55%). Sin embargo, NO sería más fácil de realizar con

<sup>11</sup> “Riesgo inminente” constituye una categoría conceptual que informa la presencia o incremento agudo de factores dinámicos (ej. pérdida del empleo o aumento de consumo de alcohol y drogas) que indican una alta posibilidad de que el/la penado/a pueda cometer un nuevo delito en forma inminente.

<sup>12</sup> Es decir, solo 3% de los/as informantes reconocer NO estar preparado/a en lo absoluto.

usuarios/as que desempeñan labores profesionales que con aquellos que no tienen formación profesional (48%, proporción que se eleva hasta 53% entre las informantes de género femenino). En tanto, la mayor parte de los Delegados/as asume una postura más bien neutra frente a las particularidades positivas de atención con usuarios/as de niveles socioeconómicos bajos (45%), con usuarios hombres (43%) y con usuarios/as chilenos/as (39%). Sin embargo, una proporción considerablemente alta de los/as informantes que trabajan en las macrozonas extremas del país (42% en el Extremo Norte y 57% en el Extremo Sur), donde existiría mayor presencia de usuarios/as extranjeros/as, estarían de acuerdo con la afirmación que indica que sería más fácil trabajar con personas nacionales que con extranjeras.

- La mayor parte de los/as informantes se auto-define como Delegados/as más enfocados en la “reinserción” (71%) que en la “responsabilización” (29%). Esta situación resulta altamente destacable, ya que evidencia que las actitudes y creencias de dichos/as profesionales respecto a la finalidad de las sanciones que supervisan, se alinean con los principios establecidos en las normas técnicas que mandatan el trabajo en el contexto de la Libertad Vigilada y Libertad Vigilada Intensiva, así como también con los principios básicos que estructuran los diversos modelos de intervención con personas infractoras que imperan a nivel internacional. Ahora bien, es importante señalar que aquellos/as informantes que indican focalizarse preferentemente en la “responsabilización”, presentan mayor número de años ejerciendo el cargo de Delegado/a (8,5 años) que quienes declaran centrarse en la “reinserción” (6,7 años).
- Poco más de la mitad de los Delegados/as se auto-define como “permisivo” (51%), mientras que la otra mitad tiende hacia el polo “punitivo” (49%). Si bien es una autopercepción de los participantes, es una materia que requiere análisis, a fin de focalizar el entrenamiento y capacitación, como los procesos de supervisión.

### **3.2. Gestión técnica asociada a los procesos de supervisión de casos:**

#### **3.2.1. Organización de carga y perfiles:**

- En Chile, existiría un bajo número de Delegados/as en relación a la alta cantidad de personas sancionadas a través de alguna de las modalidades de Libertad Vigilada actualmente vigentes. Considerando que los 326 Delegados/as encuestados/as declaran gestionar 12.360 casos, es posible estimar un promedio de 38 casos por informante a nivel país.<sup>13</sup> A pesar de que esta estimación no establece distinciones según el riesgo de reincidencia o la complejidad de los casos

---

<sup>13</sup> Considerando la información registrada, al 30 de noviembre del año 2020, en la base de datos 56B de Gendarmería, y asumiendo una distribución de casos homogénea, sería posible estimar que cada Delegado/a supervisaría, en promedio, poco más de 36 casos; siendo ésta una cifra ligeramente inferior a la estimada a partir del auto-reporte de los informantes encuestados/as.



atendidos, la misma supera con creces el estándar internacional que suele ser utilizada en los procesos de planificación estratégica de los servicios de Gendarmería (30 casos por Delegado/a)<sup>14</sup>.

- Si bien existen regiones donde los Delegados/as supervisan menor número de casos (ej. en torno a 30, tanto en el Bío Bío como en la Región de O’Higgins), es importante tener claridad respecto a que, en regiones como Atacama o Metropolitana, la carga promedio puede alcanzar el rango de los 42 o 45 casos por Delegado/a.
- Los Delegados/as existentes deben supervisar distintos tipos de Libertades Vigiladas; yendo desde la antigua medida alternativa de Libertad Vigilada del Adulto (LVA) hasta la Libertad Vigilada Intensiva (LVI) aplicada sobre población general o sobre personas que han accedido a la Pena Mixta. Esta situación puede implicar una homologación de prácticas de planificación, a pesar de las diferencias propias de los marcos normativos de cada pena. A modo de ejemplo, es posible indicar que todos los Delegados/as que supervisan casos con LVA o LV, también supervisan sanciones de LVI, mientras que 29% de ellos/as supervisan paralelamente las tres modalidades de supervisión.
- No se identifican grandes diferencias en el perfil de los casos supervisados por los diferentes Delegados/as participantes:
  - o El 90% de los Delegados/as supervisan casos de mujeres. Sin embargo, dicha proporción en el caso de las Delegadas (94%) es significativamente superior a la de los Delegados (81%).
  - o Los casos sancionados por delitos de tráfico o micro-tráfico de drogas representan una proporción mayor entre las Delegadas que entre los Delegados (80% vs 66%).
  - o Los casos sancionados por delitos sexuales o por violencia doméstica o VIF representan una proporción mayor entre los Delegados que entre las Delegadas (36% vs 22% y 21% vs 12%).
  - o De manera similar, los casos en que la violencia sexual (no necesariamente penalizada) constituye una problemática psicosocial predominante, son gestionados mayoritariamente por Delegados de género masculino.

### 3.2.2. Prioridades técnicas en los procesos de intervención

- De acuerdo a los Delegados/as encuestados/as, las temáticas priorizadas en los procesos de entrenamiento, supervisión y/o estándares de intervención, establecidos por el CRS en que se desempeñan, refieren fundamentalmente a conocimientos o competencias técnicas relevantes en el marco del modelo RNR, sin embargo, el entrenamiento de habilidades requeridas en el contacto directo con los penados/as sería una temática aún poco priorizada.
- La mayor parte de los Delegados/as, están “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo” en que, en un escenario regular de operación de sus respectivos CRS:

---

<sup>14</sup> De acuerdo a las disposiciones técnicas de Gendarmería de Chile, la carga de casos de los profesionales es definida fundamentalmente a partir de la frecuencia de contactos que resulta de la estimación del nivel de riesgo de reincidencia, efectuada a partir del instrumento IGI, complementada con otros instrumentos específicos cuando corresponde (SVR-20, SONAR y/o SARA).



- Los procesos de atención/intervención logran implementarse según las características individuales de cada caso (81%);
  - Los Planes de Intervención son construidos de manera realmente conjunta y participativa con cada usuario/a (70%), y;
  - Los procesos de atención o intervención logran potenciar los recursos personales y/o sociales que presentan las personas que atienden (83%).
- Las dos redes intersectoriales que más se requieren para apoyar el plan de intervención de los usuarios/as que supervisan son: i) los dispositivos de atención por consumo de alcohol/drogas (85%), y; ii) los programas de capacitación y colocación laboral (63%). Las mayores dificultades por acceder a programas laborales se encuentran en la Región Metropolitana y la macrozona Norte, mientras en la macrozona Sur las redes de atención en salud mental serían más requeridas que los programas laborales.
- Los Delegados indican en una mayor proporción la necesidad de contar con programas laborales, mientras las Delegadas destacan la necesidad de contar con oferta en el ámbito de salud mental.
- Los dos principales problemas que afectarían a los servicios requeridos para la gestión de casos, pero que son provistos por organismos públicos distintos a Gendarmería, refieren a:
- Primero, dificultades para otorgar atención oportuna (76%), siendo una opinión aún más mayoritaria entre quienes, antes de la pandemia, debían atender situaciones no-criminógenas en un mayor porcentaje de sus usuarios/as (36%, en promedio). De igual forma, las Delegadas tienden a percibir mayor dificultad por brindar una atención oportuna, mientras los Delegados señalan como principal problema el acceso a oferta.
  - Segundo, poca diversidad en la oferta entregada (62%), siendo una opinión aún más mayoritaria entre los Delegados/as que están en desacuerdo con que las sanciones comunitarias serían útiles para ayudar a reducir el consumo de sustancias de quienes presentan dependencia o consumo problemático (81%), o bien, entre quienes supervisan un mayor número de usuarios/as que inician o recaen en el consumo riesgoso durante la pandemia (15%).
- Respecto a este último problema, es importante indicar que, pese a posicionarse como el segundo más importante a nivel nacional, en el Extremo Norte del país sería reconocido como el de mayor relevancia (71%), en tanto que, en las macrozonas Sur (48%) y Extremo Sur (43%) constituiría el tercer problema más relevante.

### 3.3. Impacto de la Pandemia

#### 3.3.1. Impacto del COVID sobre Delegados/as:

##### a. Impactos personales y familiares:

- 86% de los/as informantes declaró que, al momento de la aplicación de la encuesta, en su hogar no se habían reportado contagios por COVID-19, sin embargo, resulta fundamental señalar que 21

Delegados/as indicaron que al menos un integrante de su hogar había padecido Coronavirus. Si a esto se suma que, durante este mismo periodo, 22% de los/as informantes declaran haber experimentado emergencias médicas de algún tipo en su hogar, resulta evidente que la contingencia sanitaria ha representado una amenaza a la salud de los Delegados/as y sus familias.

- Los efectos de la pandemia no se reducen solo al ámbito de la salud física sino también al plano de la salud mental, poco más de la mitad de los/as informantes (53%) se muestra muy o extremadamente preocupado/a por el COVID (mientras que solo 11% indica estar poco o nada preocupados/as). Adicionalmente, 44% de los Delegados/as indicó que ellos/as, o alguien en su hogar, ha experimentado preocupación por problemas de su salud mental a partir de la pandemia.
- Por otra parte, 77% de los Delegados/as encuestados indica haber tenido que implementar bastantes o muchísimos cambios en su estilo de vida producto de la pandemia. En este sentido, los resultados aportados por esta encuesta hacen pensar que una parte importante de dichos cambios referirían específicamente a la modificación de dinámicas familiares y/o laborales. La experiencia generada por la pandemia que más reconocen los/as informantes es ‘tener niños/as en casa por el cierre de escuelas o guarderías’ (62%), a lo cual se suma que otro 16% indica que algún miembro de su hogar ha perdido su trabajo o tiene su contrato laboral suspendido, así como también 14% señala que alguien ha tenido que mudarse hacia o desde su casa durante la pandemia<sup>15</sup>.
- Cabe señalar que los Delegados/as de género masculino declaran un menor nivel de afectación producto de la pandemia (29% poco o nada de preocupación por el COVID), y un 9% indica haber introducido pocos o ningún cambio en su estilo de vida como resultado de la pandemia.

#### **b. Impactos en el plano laboral**

- Los resultados entregados por la encuesta permiten concluir que los Delegados/as reconocen un importante nivel de seguridad respecto a la mantención de su fuente laboral. En este sentido, la pérdida de empleo es la aprehensión respecto al escenario laboral post-COVID menos seleccionada por los/as informantes (6%).
- La mayor parte de los Delegados/as declara que, durante la pandemia:
  - o Su carga laboral aumentó (50%) o se mantuvo igual (44%). Sin embargo, para poder arribar a conclusiones más sólidas en esta materia, se sugiere analizar datos objetivos provenientes de los registros administrativos de Gendarmería de Chile.
  - o Su estrés laboral aumentó (43%) o se mantuvo igual (35%). Cabe señalar que los Delegados/as que declaran que su estrés laboral ha aumentado, representan una proporción significativamente elevada (50%) entre quienes indican que su estilo de vida ha cambiado “mucho” durante la pandemia, siendo ésta una situación altamente estresante que afecta

---

<sup>15</sup> También resulta importante señalar que 18% de los encuestados indicó no haberse visto afectado/a por ninguna de las ocho situaciones provocadas por la pandemia por las que se consultó en la encuesta.

diferentes aspectos de la vida. De igual modo, los Delegados/as reportarían mayores niveles de estrés laboral cuando perciben mayor carga y menores niveles de satisfacción con su trabajo.

- Su satisfacción laboral se mantuvo igual (46%) o disminuyó (32%). Por su parte, es relevante señalar que el restante 22% de Delegados/as, quienes declaran que la satisfacción respecto a su trabajo aumentó durante el periodo de pandemia, serían quienes mejor valoran la experiencia del teletrabajo, en la medida de que representan una proporción significativamente alta entre quienes reconocen los beneficios de esta modalidad laboral (30%), entre quienes sugieren su mantención en el escenario post-pandemia (29%) y entre quienes recomiendan el desarrollo de una plataforma adecuada para ejecutar sus funciones en dicho formato (35%).

### 3.3.2. Impacto del COVID sobre Usuarios/as:

- Prácticamente la totalidad de los Delegados/as encuestados reportan que, durante la pandemia, sus casos se han visto afectados por alguna de las siguientes situaciones (cifras promedio):
  - A nivel laboral, 50% de los casos que trabajaban habrían visto *caer sus ingresos* de manera significativa, mientras que 41% habría *perdido su trabajo* (o vio suspendido su contrato). Ambas cifras se elevan a 60% y 50%, respectivamente, en la Región Metropolitana.
  - A nivel familiar, 22% de los casos ha presentado *conflictos familiares o de pareja*, con consecuencias relevantes, mientras que 10% ha *perdido su lugar de residencia habitual y/o* ha debido *habitar un lugar altamente hacinado*. Esta última proporción resulta considerablemente más alta tanto en el Extremo Norte (17%) como en la Región Metropolitana (13%).
  - 17% de los casos que estudiaban se habría visto forzados a *suspender o abandonar sus estudios*, 14% habría presentado *problemas de salud mental* y 16% habría *iniciado/recaído en el consumo riesgoso o problemático de sustancias*, durante el periodo de pandemia.
- En cuanto a la supervisión de casos, cerca del 80% de los/as informantes reportan casos que han presentado un *incremento considerable en sus cogniciones pro-criminales* o han *perdido contacto con su respectivo Delegado/a* (15% y 7% de los casos, respectivamente).

### 3.3.3. Variaciones en los procesos de intervención durante la pandemia:

- De acuerdo a la opinión de los/as informantes, durante la pandemia:
  - El acceso a servicios requeridos para la gestión de casos, pero provistos por organismos públicos distintos a Gendarmería, habría empeorado (73%).
  - Los CRS han suspendido o cambiado sus estándares de atención en la mayor parte de los tópicos consultados, destacando: i) las estrategias de contacto utilizadas (94%) y, ii) los programas estándar ofrecidos por la institución (73%), considerando que estos últimos son desarrollados principalmente en modalidad grupal.
  - Los CRS han suspendido o reducido sus estándares de gestión/intervención en la mayor parte de los servicios consultados, destacando: i) capacitación laboral (61%); ii) colocación laboral (49%), iii) servicios requeridos por abuso de sustancias (34%), y; iv) educación formal (29%).

Cabe señalar que estas situaciones se relacionan directamente con la reducción de oferta producida por las restricciones generadas por la pandemia.

- Las principales estrategias utilizadas ante casos que presentan “riesgo inminente”, antes de cualquier reacción administrativa, refieren al contacto directo para entregar contención a los usuarios/as (67%) o establecer contacto con referentes cercanos u otras redes de apoyo (57%).
- Las gestiones cara a cara, realizadas a través de video-llamadas, aumentó significativamente, pasando de ser utilizados en 9% de los casos antes de la pandemia al 77% durante la misma (proporción que se eleva significativamente, hasta 87% en la Región Metropolitana).

### 3.3.4. Perspectivas respecto al escenario post-pandemia:

- De acuerdo a la opinión de los Delegados/as encuestados/as, la pandemia habría generado algunas condiciones que podrían ser consideradas “beneficiosas” para la gestión de casos en LV o LVI, entre las cuales destacan:
  - Las audiencias virtuales (84%), las cuales serían valoradas significativamente más por las Delegadas de género femenino (86%) que por aquellos de género masculino (77%);
  - El teletrabajo (45%), siendo una medida particularmente popular entre quienes se manifiestan muy o extremadamente preocupados/as por el COVID (51%) o supervisan/gestionan mayor número de casos (40 penados/as, en promedio)<sup>16</sup>.
- Ante la posibilidad de volver al trabajo de oficina, las cuatro áreas prioritarias que deberían estar previstas para mantener la gestión en LV-LVI son:
  - Las condiciones sanitarias que permitan el contacto presencial con usuarios/as (66%);
  - Los acuerdos con tribunales para mantener audiencias virtuales (63%);
  - Las condiciones sanitarias que permitan el trabajo presencial en las oficinas (63%);
  - La flexibilidad laboral en cuanto al régimen de teletrabajo (51%).

Cabe señalar que la necesidad de mantener las audiencias virtuales constituye una medida particularmente valorada entre quienes, durante la pandemia, realizan mayor porcentaje de gestiones a través de video-llamada o video-conferencia. A nivel regional, esta es una medida ampliamente apoyada en el Extremo Sur, mas no así en las macrozonas Sur y Norte.

- Respecto al escenario laboral post-COVID, las tres principales aprehensiones que manifiestan los/as informantes, son:
  - Enfermarse al volver al trabajo en oficina (74%), siendo una aprehensión particularmente frecuente entre quienes se declaran altamente preocupados por el COVID.
  - El aumento de la carga laboral por la reactivación de las penas suspendidas por pandemia (49%);

---

<sup>16</sup> Cabe señalar que las condiciones menos seleccionadas por los/as informantes en este sentido, por ende, aquellas consideradas “menos beneficiosas”, al menos desde la perspectiva de los profesionales encuestados/as, son: la excepción de visitas domiciliarias durante el proceso de intervención (9%), el contacto directo con áreas técnicas regionales del DSA (0%) o, las visitas domiciliarias por videollamada (0%).

- La incapacidad institucional para adoptar las tecnologías que se han masificado durante la pandemia (36%), siendo una aprehensión ampliamente extendida entre quienes más en desacuerdo se manifiestan respecto a las directrices que se han implementado en sus CRS durante el periodo de pandemia.

#### IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En lo que respecta al primero objetivo de estudio, vale decir, caracterizar y visibilizar el trabajo que desarrollan los/as Delegados/as de Libertad Vigilada (en cualquiera de sus modalidades) en Chile, es posible indicar que la encuesta aplicada no solo permitió identificar importantes características de estos/as profesionales sino también de los CRS en que se desempeñan, tanto en relación a su tamaño y cobertura territorial como respecto a los tiempos de traslado que se deben desplegar durante el proceso supervisión, los cuales resultan particularmente largos en el sur del país.

Del mismo modo, estos datos, recolectados por medio de una metodología estructurada y rigurosa, permitieron corroborar una serie de características de los usuarios/as que generalmente suelen ser asumidas solo de manera intuitiva. En este sentido, se identificó una escasa representación de casos con riesgo de reincidencia alto o muy alto, así como la constatación del consumo de drogas o alcohol como la principal problemática psicosocial que afecta a la población atendida a nivel nacional. Por su parte, a nivel regional, no solo fue posible identificar una alta concentración de mujeres y de personas extranjeras siendo supervisadas en la Región Metropolitana o en el Extremo Norte, sino también una distribución altamente localizada de personas sancionadas por grupos de delitos específicos en distintas zonas del país.

La encuesta también permitió identificar una serie de creencias sostenidas por los Delegados/as las cuales podrían influir fuertemente en el modo en que estos/as desempeñan sus funciones. Así, se constató una extendida creencia en la función reintegradora y preventiva de las penas comunitarias, acompañada por un alto grado de identificación con el objetivo de ‘reinserción’ (por sobre el de ‘responsabilización’) al momento de desempeñar la labor de Delegado/a. A su vez, también se identificó un amplio nivel de confianza en la formación y acompañamiento técnico recibido para abordar casos expuestos a situaciones de “riesgo inminente”, así como creencias más específicas tales como que el abordaje de necesidades criminógenas o no criminógenas resultaría más fácil con usuarios/as escolarizados que con aquellos que no cuentan con formación educacional.

En cuanto a la gestión técnica asociada a los procesos de supervisión de casos resulta relevante destacar que los resultados de la encuesta sugieren que en Chile existiría un bajo número de Delegados/as en relación a la alta cantidad de personas sancionadas a través de alguna de las modalidades de Libertad Vigilada, además de escasas diferencias en el tipo de casos supervisados por los diferentes Delegados/as participantes; lo cual podría estar indicando un insuficiente nivel de ajuste entre las necesidades de los usuarios/as y los particulares conocimientos y habilidades técnicas que presentan los/as profesionales dispuestos para su atención.

A lo anterior se debe sumar también el hecho de que, desde la perspectiva de los Delegados/as, el entrenamiento de habilidades requeridas en el trato directo con los penados/as sería una temática aún poco priorizada en los procesos de capacitación, supervisión y/o estándares de intervención institucional. Al respecto, es preciso señalar que habilidades como la empatía, la autoconfianza y el compromiso serían fundamentales para establecer una adecuada alianza de trabajo en un contexto particularmente complejo, que involucra una doble relación de supervisión y de apoyo, así como en la implementación de estrategias o enfoques de intervención como la Entrevista Motivacional.

En tanto, la encuesta también entrega luces respecto a las redes intersectoriales más requeridas para apoyar los planes de intervención de los usuarios/as supervisados (dispositivos de atención por consumo de alcohol/drogas y programas de capacitación y colocación laboral), así como respecto a los problemas que afectarían a los servicios públicos requeridos para la gestión de dichos casos (dificultades para otorgar atención oportuna y poca diversidad en la oferta entregada).

Por otra parte, en lo que respecta al segundo objetivo del estudio, vinculado al impacto del COVID-19 sobre la gestión de sanciones comunitarias, es preciso partir señalando que la encuesta aplicada permitió identificar una serie de situaciones que han afectado la vida tanto de delegados/as como de penados/as. En tal sentido, la contingencia sanitaria ha representado una importante amenaza a la salud de todas las personas, no solo a nivel físico (en términos de contagio u otras situaciones de emergencia) sino también a nivel psicológico (estrés y otros problemas de salud mental).

Cabe señalar que la encuesta permitió identificar que la mayor parte de los/as informantes reconocen haber tenido que implementar importantes cambios en su estilo de vida producto de la pandemia, en particular en lo que refiere a las dinámicas familiares y/o laborales. En relación a este último punto, es posible señalar que, a pesar de que la encuesta permite concluir que los Delegados/as reconocen un importante nivel de seguridad en cuanto a la mantención de su fuente laboral, gran parte de ellos indica que su satisfacción con el trabajo habría tendido a disminuir durante la pandemia, mientras que su carga y estrés laboral habría aumentado.

En cuanto a los procesos de intervención, los resultados obtenidos permiten indicar que, durante la pandemia, los CRS habrían suspendido o ajustado sus estándares de gestión en servicios clave tales como la capacitación y colocación laboral, los servicios requeridos por abuso de sustancias y la educación formal, así como en los programas estándar ofrecidos por la propia institución, además de las estrategias de contacto utilizadas con los penados/as. En este entendido, es posible destacar que el uso de gestiones cara a cara, realizadas a través de video-llamadas, aumentó significativamente durante la pandemia (en particular en la Región Metropolitana), mientras que, ante el aumento de casos en “riesgo inminente”, los Delegados/as preferirían entregar contención mediante el contacto directo de los usuarios/as, por sobre las reacciones de naturaleza administrativa.

Finalmente, asumiendo una perspectiva proyectiva, es pertinente señalar que la encuesta permitió identificar a las audiencias virtuales y el teletrabajo como dos condiciones generadas por la pandemia que son consideradas potencialmente beneficiosas por la mayor parte de los Delegados/as; razón por la cual podrían formar parte de las áreas prioritarias que deberían estar previstas para mantener la

gestión en LV-LVI al momento de volver al trabajo de oficina (junto al aseguramiento de las condiciones sanitarias básicas).

#### 4.1. Recomendaciones

A continuación, se presenta una serie de propuestas y recomendaciones para el mejoramiento tanto de las condiciones de operación como de algunos de los procesos centrales de planificación y organización de la gestión de casos requerida durante la ejecución de la sanción de LV (en cualquiera de sus modalidades). Cabe señalar que estas recomendaciones derivan de las respuestas entregadas por los Delegados/as encuestados/as en el marco del presente estudio, así como de los análisis realizados por el equipo de colaboradores/as involucrados en el mismo. A su vez, es importante indicar que muchas de estas recomendaciones involucran desafíos que no se restringen solo al campo de acción directa de la administración penitenciaria, sino que también implican el reconocimiento de la relevancia, y necesidad de fortalecimiento, de la supervisión de las penas comunitarias en el marco de la política penitenciaria nacional.

Los datos aportados por la encuesta aplicada (registros no oficiales) plantean la necesidad de aumentar el número de Delegados/as, con el propósito de alcanzar, tanto a nivel nacional como regional, una ratio de atención que se ajuste a los estándares recomendados a nivel internacional (1:30 casos, como máximo). Por tanto, sería recomendable:

- Actualizar la estimación del número ideal de Delegados/as requeridos para atender el alto y creciente número de personas que están siendo sancionadas a este tipo de penas, teniendo en consideración los diversos factores técnicos que determinan las cargas de casos por Delegado/a.
- Revisar la distribución de Delegados/as en los diferentes CRS actualmente existentes en el país, considerando no solo el número de casos a ser atendidos en cada región, sino también las necesidades de atención de dichas personas, así como las particularidades de los diversos territorios donde tendrá lugar tal atención.

En lo que respecta a los CRS, sería necesario ampliar su distribución geográfica y revisar su actual estructura de trabajo, con el propósito de promover una mayor cobertura de atención en zonas particularmente remotas o de difícil acceso (particularmente abundantes en el extremo sur del país), así como también una mejor adaptación de sus prácticas y servicios a las necesidades particulares de sus respectivos usuarios/as. Así, resultaría recomendable:

- Evaluar la pertinencia de crear nuevos CRS, u oficinas anexas de pequeño tamaño, en provincias que alcancen un número determinado de casos a atender y que permitan acercar el servicio penitenciario a zonas que actualmente resultan demasiado alejadas.
- Generar grupos específicos de Delegados/as que asuman funciones de supervisión itinerante en territorios remotos o de difícil acceso, para lo cual se requeriría establecer nuevas modalidades de trabajo al interior de la institución (ej. sistemas de turnos de trabajo continuo), así como nuevos mecanismos de financiamiento, gestión y control de las actividades de terreno.



- Fortalecer la descentralización de determinados procesos técnicos que, al ser planificados a nivel de cada CRS, permitan entregar mejores respuestas a las necesidades de atención que presenten sus respectivos usuarios/as.

Extender el uso de determinadas metodologías o herramientas de trabajo remoto, tales como el teletrabajo o las audiencias virtuales, las cuales han sido reconocidas como altamente beneficiosas para la gestión de casos durante el periodo de pandemia. Estas metodologías no solo permiten un uso más eficiente del tiempo de los Delegados/as, una descompresión de sus elevadas cargas de trabajo y una herramienta de trabajo particularmente útil en aquellas zonas donde los Delegados/as deben cubrir extensiones de terreno demasiado amplias; sino que también facilitarían el contacto y el acceso a servicios por parte de usuarios/as que, de otra manera, deben hacer grandes esfuerzos para presentarse presencialmente a las diferentes instancias de supervisión o control.

Sin embargo, es importante tener en consideración que este tipo de medidas deben ser diseñadas e implementadas teniendo el cuidado de siempre resguardar un adecuado respeto de los derechos y garantías de los/as usuarios/as, así como un aseguramiento de los estándares de atención provistos por la administración penitenciaria. En este sentido, su utilización debiese ser consensuada con cada usuarios/as, teniendo en consideración los diversos niveles de acceso y uso de internet en zonas extremas o remotas.

Estructurar un nuevo sistema de asignación de casos y cargas de trabajo, el cual no solo logre evitar la sobrecarga laboral de los Delegados/as (por el número de casos y el conjunto de prestaciones a entregar o gestionar), sino también favorecer una creciente especialización de los servicios provistos por los CRS. Un primer paso en este sentido implica el catastro y objetivación de los múltiples criterios técnico-operativos actualmente utilizados en los CRS del país, cuidando homologar un set de criterios que permitan orientar un sistema dinámico de toma de decisiones. En este entendido, resultaría recomendable:

- Analizar la factibilidad técnica de instalar una estrategia de distribución de casos basada tanto en las necesidades de los usuarios/as como en el nivel de especialización y competencias de cada Delegado/a; esto para fortalecer la atención en casos que requieren prestaciones diferenciadas según perfil criminógeno<sup>17</sup>, tipo de delito y género del usuario/a.
- Evaluar y problematizar el modo en que el género de los Delegados/as influye al momento de la asignación de casos, buscando incorporar formalmente dichos factores a la estrategia institucional de asignación y distribución de casos. Por ejemplo, actualmente no es del todo claro por qué la proporción de hombres que gestionan casos de personas sancionadas por

---

<sup>17</sup> Vale decir, aquellas causas específicamente asociadas al comportamiento delictivo, tales como el bajo control de impulsos, cogniciones antisociales, consumo de drogas, etc.

delitos sexuales, violencia doméstica o violencia intrafamiliar, resulta significativamente mayor que la proporción de Delegadas mujeres que lo hacen<sup>18</sup>.

De la mano del punto anterior, los datos aportados por la encuesta aplicada también permiten identificar algunos elementos que debiesen ser tenidos en cuenta a la hora de orientar los procesos de inducción y formación de los Delegados/as en el futuro:

- Orientar los programas de capacitación teniendo en consideración particularidades territoriales. En este entendido, los resultados obtenidos sugieren que los cursos referidos a delitos de tráfico o microtráfico serían más pertinentes en el Extremo Norte que en el resto del país, aquellos referidos a delitos contra la propiedad en la Región Metropolitana, o sobre delitos sexuales en el Extremo Sur. De igual forma, la formación respecto a las particularidades de atención de la población extranjera resultaría prioritaria tanto en la Región Metropolitana como en los Extremos del país; mientras que la formación en materia de atención y supervisión de casos que involucran consumo problemático de sustancias resultaría relevante en todo el país.
- Complementar los programas de capacitación en Técnicas de Intervención que ha venido implementando el Departamento del Sistema Abierto (incluso en el contexto de pandemia), con el entrenamiento práctico de habilidades técnicas y comunicacionales requeridas para establecer y desarrollar un vínculo positivo con los penados/as, así como de técnicas destinadas a promover el cambio a través de la intervención motivacional o del modelamiento conductual.
- Explorar el impacto que tienen las creencias y estilos de supervisión (ej. permisivo v/s punitivo) que presenta cada Delegado/a sobre el proceso de intervención y sus resultados, con el propósito de identificar mecanismos específicos de formación y entrenamiento que permitan su subsecuente mejoramiento.

Las dificultades en el acceso, así como la oportunidad y calidad de la oferta territorial de servicios públicos, particularmente en materia de salud mental (incluida la oferta por consumo problemático de drogas) y capacitación/colocación laboral, constituyen problemas transversalmente mencionados por los informantes encuestados/as. Tal diagnóstico amerita la necesidad de fortalecer una política intersectorial de reinserción en el medio abierto que efectivamente permita:

- Establecer responsabilidades diferenciadas para los diferentes organismos del Estado involucrados en dicho proceso, pero, al mismo tiempo, mecanismos de coordinación que favorezcan la alineación de la oferta programática bajo un enfoque de atención integral, centrado en los usuarios/as.
- Ampliar, diversificar y aumentar la calidad de la oferta disponible, buscando ajustarse a las necesidades específicas que presenta la población usuaria en los diferentes territorios del país. En este entendido, si bien resulta pertinente que el levantamiento de necesidades de articulación de oferta pública emane desde lo local, se debe procurar que los lineamientos

---

<sup>18</sup> Cabe señalar que medidas como éstas, en el futuro, también podrían influir sobre el perfil de los nuevos Delegados/as que ingresen a la institución, considerando que actualmente más del 70% de estos/as profesionales son mujeres.

estructurales sean establecidos a nivel nacional, con el propósito de evitar la gestión de dicha articulación termine dependiendo de la generación de vínculos personales entre profesionales o jefaturas intermedias.

- Incluya y resalte la participación del sector privado en la colocación laboral, generando alternativas como subsidios al empleo de personas en proceso de reinserción, así como mecanismos administrativos que faciliten la contratación de ex-infractores en empresas u organizaciones estatales. No está de más señalar que este tipo de medidas, deben siempre ser acompañadas de procesos seguimiento de casos centrados en reforzar el cambio prosocial a través de la instalación y desarrollo de habilidades sociales y de resolución de problemas.

Finalmente, es importante destacar que el Estado debe asumir un rol activo tanto en la identificación como en la atención de las necesidades y requerimientos que presentan los Delegados/as como resultado de la situación de pandemia (ej. dificultades para organizar el teletrabajo, posibles riesgos psicosociales presentes en los nuevos escenarios laborales, preocupaciones por familiares y cercanos afectados, etc.). Sin embargo, tales necesidades no deben ser comprendidas solo como efectos de una “contingencia excepcional”, sino como condiciones problemáticas que muy probablemente perdurarán durante largo tiempo, razón por la cual pasan a constituir amenazas permanentes, tanto en el corto como en el mediano plazo, para la salud mental personal y familiar de los Delegados/as, así como también para el bienestar y calidad de vida laboral de los mismos.