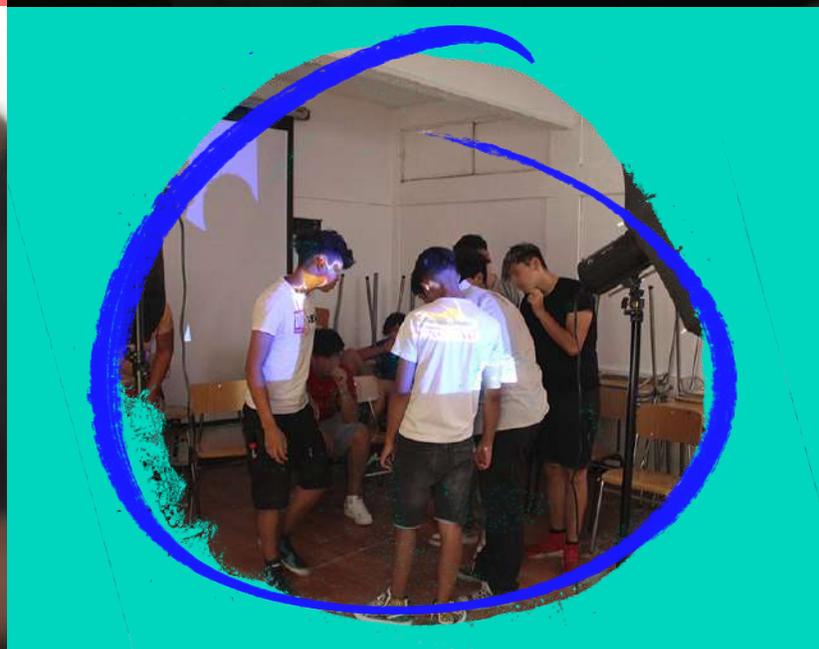
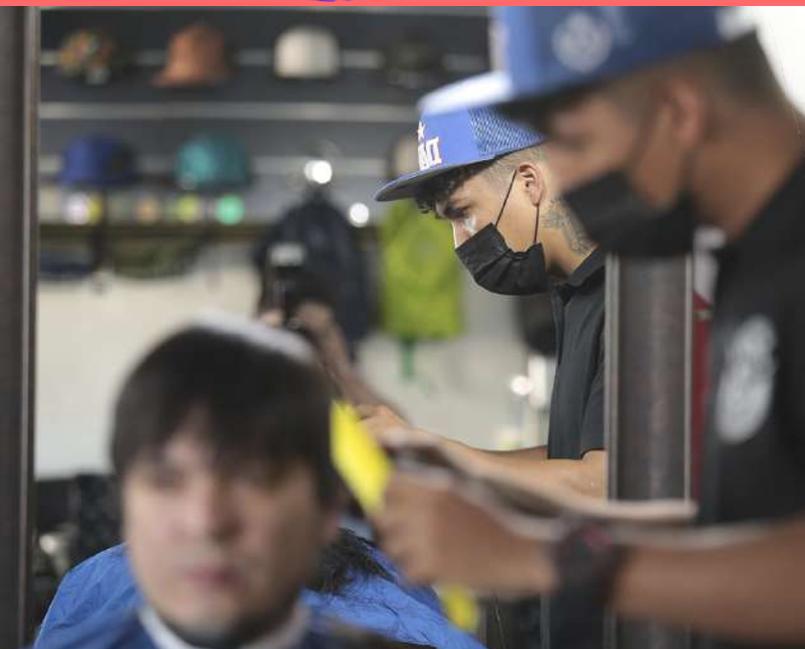




proyecto

## INFORME FINAL

# Evaluación de Procesos del programa de inserción laboral con jóvenes infractores de ley de Fundación Proyecto B



PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DE CHILE



CENTRO DE ESTUDIOS  
JUSTICIA & SOCIEDAD

MC  
FUNDACIÓN

**Responsable técnico del estudio**

Centro de Estudios Justicia y Sociedad, Pontificia Universidad Católica de Chile (CJS)

**Dirección ejecutiva**

Catalina Droppelmann (CJS)

**Coordinación del estudio**

Rolando Carmona (CJS)

**Investigadoras**

Sofía Dupré (CJS)

Daniela Montanari (CJS)

**Contrapartes Técnicas**

Fundación Proyecto B

Fundación MC

Noviembre, 2023



# Contenido

<b>1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS DEL ESTUDIO .....</b>	<b>10</b>
<b>2. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO .....</b>	<b>12</b>
<b>3. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>15</b>
<b>3.1. ¿QUÉ FUNCIONA PARA PREVENIR LA REINCIDENCIA EN JÓVENES INFRACTORES DE LEY? .....</b>	<b>15</b>
<b>3.2. PROGRAMAS DE TUTORÍA E INSERCIÓN LABORAL CON EVIDENCIA .....</b>	<b>18</b>
3.2.1. PROGRAMA N° 1: PROJECT CRAFT – AVON PARK .....	19
3.2.2. PROGRAMA N° 2: JOB CORPS .....	23
3.2.3. PROGRAMA N° 3: YOUTHBUILD OFFENDER PROGRAM .....	26
<b>4. ESTRUCTURA ANALÍTICA DEL PROGRAMA .....</b>	<b>29</b>
<b>4.1. COMPONENTE 1: PRE LABORAL.....</b>	<b>29</b>
<b>4.2. COMPONENTE 2: CAPACITACIÓN TÉCNICA .....</b>	<b>31</b>
<b>4.3. COMPONENTE 3: COLOCACIÓN LABORAL .....</b>	<b>31</b>
<b>4.4. COMPONENTE 4: APOYO A LA EMPLEABILIDAD Y SEGUIMIENTO.....</b>	<b>32</b>
<b>4.5. COMPONENTE 5: CIERRE Y SEGUIMIENTO POST-DESVINCULACIÓN .....</b>	<b>33</b>
<b>5. OBJETIVOS DEL PROGRAMA.....</b>	<b>35</b>
<b>5.1. OBJETIVO GENERAL .....</b>	<b>35</b>
<b>5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>	<b>35</b>
<b>6. VALIDACIÓN DE LOS OBJETIVOS DEL PROGRAMA.....</b>	<b>36</b>



<b>7. VALIDACIÓN DE LOS INDICADORES DEL PROGRAMA</b> .....	<b>39</b>
<b>7.1. INDICADORES DE PRODUCTOS</b> .....	<b>39</b>
<b>7.2. INDICADORES DE ACTIVIDADES</b> .....	<b>40</b>
<b>7.3. INDICADORES DE RESULTADOS INTERMEDIOS</b> .....	<b>40</b>
<b>7.4. INDICADORES DE RESULTADO FINAL</b> .....	<b>40</b>
<b>8. RESULTADOS SEGÚN LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA</b> .....	<b>42</b>
<b>8.1. CRITERIOS PARA EL ANÁLISIS DE LA EJECUCIÓN</b> .....	<b>42</b>
<b>8.2. ETAPA 1: SELECCIÓN Y DERIVACIÓN AL PROGRAMA</b> .....	<b>43</b>
8.2.1. SÍNTESIS DEL PROCESO.....	43
8.2.2. PRINCIPALES OBSTACULIZADORES Y NUDOS CRÍTICOS .....	47
<b>8.3. ETAPA 2: APRESTO LABORAL Y CAPACITACIÓN EN OFICIO</b> .....	<b>50</b>
8.3.1. SÍNTESIS DEL PROCESO.....	50
8.3.2. PRINCIPALES OBSTACULIZADORES Y NUDOS CRÍTICOS DE ESTA ETAPA .....	55
<b>8.4. ETAPA 3: INSERCIÓN LABORAL</b> .....	<b>58</b>
8.4.1. SÍNTESIS DEL PROCESO.....	58
8.4.2. PRINCIPALES OBSTACULIZADORES Y NUDOS CRÍTICOS .....	62
<b>8.5. ETAPA 4: PERMANENCIA (MANTENCIÓN) LABORAL</b> .....	<b>64</b>
8.5.1. SÍNTESIS DEL PROCESO.....	64
8.5.2. PRINCIPALES OBSTACULIZADORES Y NUDOS CRÍTICOS .....	68
<b>8.6. ETAPA 5: EGRESO O DESVINCULACIÓN</b> .....	<b>71</b>
8.6.1. SÍNTESIS DEL PROCESO.....	71
8.6.2. PRINCIPALES OBSTACULIZADORES Y NUDOS CRÍTICOS .....	72
<b>8.7. ETAPA 6: SEGUIMIENTO POST EGRESO O DESVINCULACIÓN</b> .....	<b>78</b>
<b>9. RECOMENDACIONES</b> .....	<b>80</b>



<b>9.1. ASesorÍA LABORAL Y ACOMPañAMIENTO .....</b>	<b>80</b>
<b>9.2. INSERCIÓN Y MANTENCIÓN LABORAL.....</b>	<b>81</b>
<b>9.3. TRABAJO CON LAS EMPRESAS.....</b>	<b>83</b>
<b>9.4. SEGUIMIENTO POST EGRESO .....</b>	<b>84</b>
<b>9.5. INDICADORES .....</b>	<b>84</b>
<b><u>10. PROYECCIÓN.....</u></b>	<b><u>86</u></b>
<b><u>11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</u></b>	<b><u>90</u></b>



## Glosario de términos

**Actividad:** Acción ejecutada por un rol durante un período acotado de tiempo, que sólo tiene sentido como parte de un proceso. Cuenta con entradas y salidas determinadas, y con una lista de tareas concreta.

**Flujograma de información:** modelo a escala humana que permite una representación comprensible de las tareas que realizan las personas intervinientes

**Gestión de procesos:** es una disciplina que ve los procesos como creaciones humanas susceptibles de ser modelados, diseñados, mejorados, alineados, controlados y rediseñados.

**Mapa de procesos:** mapa que refleja de manera fiel todos los procesos que ocurren en la organización.

**Modelación de procesos:** es una acción que permite después de construir el mapa de procesos, es posible conocer cada etapa y discriminar entre características asociadas a factores de decisión.

**Modelación visual participativa:** forma de comunicación a través de la confección de modelos simples, visuales e intuitivos, obtenidos a través de la participación de todas las personas involucradas en el proceso.

**Procedimiento:** descripción detallada de un proceso.

**Proceso crítico:** corresponde a un proceso que se define como vital para el funcionamiento del programa, ya sea durante un tiempo específico o de manera permanente.

**Procesos de la misión:** son procesos que derivan directamente de la misión institucional y buscan satisfacer las necesidades concretas de los destinatarios por medio de productos o servicios. Estos representan la razón de existir de una organización.



**Procesos de estrategia:** estos procesos dan un norte a la dirección de la organización, entregando directrices respecto de las decisiones clave que se pueden tomar. Su objetivo es la dirección de la institución con base en un plan estratégico.

**Procesos de apoyo:** tienen por objetivo facilitar el desarrollo de los procesos de la misión, dando soporte a todos los procesos de la organización.

**Tarea:** desarrollo de la actividad en acciones específicas.

**Visión de procesos:** concepto que permite apreciar la compleja interacción entre personas y acciones distintas en el tiempo, permitiendo acercarse a la organización de manera integradora. Cada proceso ayuda a contextualizar de manera global las tareas desempeñadas.



## Estructura del informe

El presente documento corresponde al informe final del estudio “Evaluación de procesos del programa de inserción laboral de la Fundación Proyecto B”, el que responde al objetivo de realizar una evaluación de los procesos llevados a cabo por la Fundación en su programa de inserción laboral para jóvenes que cumplen una sanción dentro del sistema de Justicia Juvenil y Sename. El presente informe consiste en 13 secciones, las cuales se detallan a continuación.

La **sección N°1** presenta una introducción al trabajo de la Fundación Proyecto B y a los objetivos del presente estudio.

La **sección N°2** presenta la metodología utilizada para llevar a cabo el estudio.

La **sección N°3** presenta el marco teórico, el cual aborda tanto la evidencia respecto de qué funciona para prevenir la reincidencia en jóvenes que han infringido la ley penal, como ejemplos de tres programas desarrollados en el extranjero que cuentan con evidencia robusta respecto de su efectividad. Estos programas seleccionados siguen una metodología similar a la del programa desarrollado por Proyecto B, en tanto se enfocan en la preparación e inserción laboral, y cuentan con un componente transversal de mentoría y acompañamiento.

La **sección N°4** presenta la estructura analítica del proyecto, la cual consiste en un desglose de sus componentes, subcomponentes y actividades asociadas.

La **sección N°5** presenta los objetivos del programa tanto el objetivo general como los objetivos específicos.

La **sección N°6** expone la validación de dichos objetivos a la luz de la información de los programas internacionales presentada en la sección N°3, así como la estructura analítica presentada en la sección N°4.

La **sección N°7** expone la validación de los indicadores del programa.



La **sección N°8** corresponde a la presentación de los resultados según la ejecución del programa, donde se presenta cada una de las etapas de los procesos, así como una síntesis de los mismos, y los principales obstaculizadores y nudos críticos identificados.

La **sección N°9** presenta las recomendaciones que emanan de estos resultados.

La **sección N°10** presenta hallazgos relevantes pensando en la proyección del programa en los próximos años.

Por último, la **sección N°11** corresponde a las referencias bibliográficas.



## 1. Introducción y objetivos del estudio

La Fundación Proyecto B es una Organización sin fines de lucro que tiene por misión insertar laboralmente a jóvenes en situación de vulnerabilidad que quieren trabajar, pero no cuentan con oportunidades ni orientación profesional. El programa incluye el desarrollo de habilidades transversales que permitan aumentar factores protectores y favorecer una inserción plena en la sociedad, y busca además impulsar en la sociedad civil un compromiso por la inserción de jóvenes vulnerables y la disminución de las desigualdades. Si bien el foco del trabajo de la Fundación ha estado centrado en el trabajo con jóvenes del área de justicia de Sename, desde el año 2021 se amplió la cobertura para incluir a jóvenes en Residencias del área de protección de derechos (hoy dependiente del Servicio Mejor Niñez).

La Fundación Proyecto B inicia sus actividades el año 2010 con un foco en la intermediación laboral con jóvenes del área de justicia de Sename, entendiendo que la inserción efectiva de los jóvenes al mercado laboral constituye un elemento esencial en su proceso de (re)inserción social y desistimiento delictual. La labor de intermediación laboral es entendida como “una estrategia para el aumento de la empleabilidad, basada en la gestión y/o entrega de servicios de capacitación en oficios técnicos y habilidades blandas laborales, la gestión de colocación laboral y la coordinación entre actores relevantes” (Fundación Proyecto B, 2015, p. 28). En concreto, esta intermediación laboral consiste en poner a la persona en contacto con el mundo laboral, y prepararla para una inserción laboral en éste. La intervención contempla tres etapas: preparación para el empleo (con una duración de entre uno y dos meses), colocación laboral con acompañamiento de un año, y posterior egreso del programa. En este proceso se destacan tres actores o instituciones clave: la Fundación Proyecto B, a través de la figura del asesor laboral; el programa derivador, a través del delegado y/o profesional encargado del caso; y la empresa, a través de la jefatura directa.

La presente investigación tiene por objetivo general elaborar una evaluación de procesos del programa de intermediación laboral destinado a adolescentes y jóvenes del circuito de justicia juvenil. Esta evaluación de procesos incluye recomendaciones de indicadores cuantitativos, y se enfocará



exclusivamente en las intervenciones realizadas y diseñadas para el público objetivo de jóvenes que están cumpliendo una sanción penal, es decir, se excluye del análisis el contenido que dice relación con los programas de trabajo con jóvenes de residencias de protección.

La evaluación de procesos tiene por objetivo mejorar el proceso de producción de los bienes o servicios del programa, con el fin de aportar a la calidad de los productos y al logro de los resultados. Esto incluye la detección de los principales problemas y nudos críticos en los procesos, así como las buenas prácticas y las oportunidades de mejora, a través de la evaluación del diseño de los procesos, los instrumentos para su operación, y la verificación de su ejecución (Arenas Caruti, 2021). En este tipo de evaluación, los aspectos que se busca evaluar son la formulación, la sistematización y la formalización del proceso productivo, incluyendo la verificación de su correcta ejecución. En esta línea, los elementos a analizar son los objetivos del proceso, la pertinencia de las actividades, la formalidad del proceso (controles), los recursos del proceso (mecanismos), los insumos y productos, y el manejo y calidad de la intervención.



## 2. Metodología del estudio

Para el presente estudio se utilizará una metodología cualitativa, de manera de obtener los detalles acerca de los procesos del programa por parte de actores clave en el desarrollo del programa.

Para esto, lo primero a realizar es una **revisión de literatura** respecto a programas de reinserción sociolaboral destinado a jóvenes, tomando en consideración el diseño y los servicios entregados por estos programas. La revisión bibliográfica es un método de recolección de información que consiste en “detectar, obtener y consultar la bibliografía y otros materiales que pueden ser útiles para los propósitos del estudio, así como en extraer y recopilar la información relevante y necesaria que atañe al problema de investigación” (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 32).

En segundo lugar, se llevaron a cabo **entrevistas semiestructuradas**. Esta técnica se puede describir como una conversación sobre un tema específico, en la cual la persona entrevistadora se guía con una pauta, pero no es determinada por la misma y tiene libertad para adaptarse a las respuestas de quien está siendo entrevistada. La idea fundamental de una entrevista semi estructurada es que se busca levantar información que la persona entrevistada posee, no interviniendo en esta, pero logrando incorporar los puntos cruciales de acuerdo con el objetivo de su investigación. Esto se basa en que son los mismos/as sujetos/as entrevistado quienes tienen mayor información, por lo cual es importante generar una metodología en la que puedan expresar sus puntos de vista de manera relativamente abierta (Flick et al., 2004). En este sentido, su principal ventaja es la flexibilidad, ya que busca abordar las materias de forma dinámica de acuerdo a la recepción y retroalimentación de las personas entrevistadas.

En concreto, se realizaron 21 entrevistas semiestructuradas a actores clave que se relacionan con el programa:

- Funcionarios/as Proyecto B: Dirección de programas y ejecutiva; coordinación de redes; y asesoras laborales.
- Usuarios/as del programa: egresados/as y participantes actuales.



- Funcionarios/as SENAME: de la Dirección Nacional (Coordinación Unidad Intersectorial y Subunidad de supervisión y fiscalización); delegado/a SENAME; gestora de redes de centro SENAME.
- Empresas que presentan convenio con Proyecto B: encargado/a del programa.
- Representante de Juntos por la Reinserción.

El detalle de los/as entrevistados/as se presenta en la tabla a continuación.

**Tabla 1: Detalle de entrevistados/as**

<b>Tipo de actor</b>	<b>Cantidad de entrevistas</b>
<b>Proyecto B</b>	
Asesora laboral	2
Dirección de programas	1
Dirección ejecutiva	1
Coordinación de redes y gestión de alianzas	1
Egresados/as del programa	4
Participantes del programa	3
<b>SENAME</b>	
Coordinación unidad intersectorial	1
Delegado/a	1
Subunidad de Supervisión y Fiscalización	1
Gestora de redes centro SENAME	1
<b>Empresas</b>	4
<b>Juntos por la reinserción</b>	1
<b>Total</b>	<b>21</b>

En estas instancias se utilizaron pautas semiestructuradas para abordar la conversación, la que se dividió en las etapas del programa, donde para cada una se preguntó sobre las actividades que se realizan, sus etapas, obstáculos y facilitadores. Además, se preguntó acerca de los obstáculos en general que enfrentan estos jóvenes para sus procesos laborales y la coordinación con SENAME y la proyección frente al Nuevo Servicio de Reinserción Social Juvenil.



Las entrevistas fueron grabadas en audio (previo consentimiento informado de las y los participantes), y transcritas. Posteriormente, los textos obtenidos se analizaron mediante una codificación, a partir de las categorías de interés definidas a partir de la estructura del programa.



### 3. Marco teórico

En esta sección se expone una revisión de la evidencia sobre qué funciona y es efectivo en el trabajo de prevención y (re)inserción con jóvenes que han sido condenados por uno o más delitos, dando énfasis en las prácticas con evidencia y en sus bajadas programáticas. A continuación, se presentan tres programas que recogen dicha evidencia y tienen características similares al programa de inserción laboral de Fundación Proyecto B en términos de sus objetivos, población beneficiaria, metodología y enfoque. Estos programas fueron seleccionados como referencia en base a su validación a través de evaluaciones externas rigurosas de sus resultados e impacto, y en ese sentido constituyen un estándar apropiado para dar contexto a la evaluación de procesos. Las metodologías y resultados de dichas evaluaciones se detallan al final de la descripción de cada programa.

#### 3.1. ¿Qué funciona para prevenir la reincidencia en jóvenes infractores de ley?

Primero, es clave comprender qué funciona y qué no para prevenir la reincidencia delictual en jóvenes, así como la prevención de conductas disruptivas, violentas y eventualmente delictuales. En esta línea, Farrington, Gaffney y White (2022) realizaron una síntesis de estudios basados en meta-análisis para encontrar la mejor evidencia disponible que permitiera comprender qué tipo de intervenciones son las más efectivas para reducir las conductas delictivas en jóvenes, así como el comportamiento antisocial. En su análisis reportaron que los programas más efectivos son aquellos basados en capacitación parental, disuasión enfocada, programas de capacitación en habilidades infantiles, terapia cognitivo conductual, la realización de mentorías, y la terapia de familia. Por otra parte, los programas contra el bullying y el acoso escolar (incluyendo el ciber bullying) mostraron ser efectivos, al igual que los programas basados en medidas alternativas a la judicialización. Por último, los programas que fueron identificados como menos efectivos fueron los programas de reducción de la exclusión escolar, los programas extraprogramáticos después de la jornada escolar (*after school programs*) y los *bootcamps* de estilo militar (Farrington et al., 2022).



De particular interés para este estudio es el caso de los programas que incluyen el acompañamiento especializado a través de un asesor, tutor o mentor. Estos programas suelen estar orientados a jóvenes en riesgo y asignan un par, un joven de mayor edad o un adulto (que no sean sus padres) como mentor, enfocándose en temas como desarrollo de relaciones prosociales, habilidades para la vida, empleabilidad, auto estima, solución de problemas, habilidades comunicativas, tutorías y apoyo académico (Grossman & Tierney, 1998). De acuerdo con los autores, los *reviews* más importantes sobre el efecto de los programas de mentorías fueron los realizados para la Corporación Campbell por Tolan et al. (2013) y por Raposa et al. (2019). El primero de estos *reviews* analizó 46 evaluaciones a programas de mentorías publicadas entre 1971 y 2010, de las cuales 25 reportaron tener efectos sobre la delincuencia. En tanto, Raposa et al (2019) analizaron 70 evaluaciones de programas de mentoría entre un adulto y un joven publicados entre 1975 y 2017, de los cuales 38 reportaron efectos positivos en el comportamiento de los jóvenes. Ambas evaluaciones incluyeron diseños tanto experimentales como cuasi experimentales. Farrington, Gaffney y White (2022) consideran que el reporte más importante es el de Tolan et al (2013) debido a que enfoca sus esfuerzos en analizar los efectos sobre la actividad delictiva en particular. En esta línea, un hallazgo relevante es que los programas de mentoría son particularmente efectivos para reducir la reincidencia cuando éstos se enfocan en el propósito del desarrollo profesional de los jóvenes, y cuando incluían componentes de apoyo emocional.

A lo anterior se suma la importancia de que los programas además cuenten con interventores capaces de ir más allá de las funciones que les corresponden estrictamente, impulsando cambios en otras áreas y buscando generar avances y mejoras por iniciativa propia. Esto es consistente con lo reportado por Raposa et al (2019) quienes encontraron que cuando los mentores son descritos como “profesionales que ayudan”, los programas son más efectivos. Los hallazgos de Raposa et al. tuvieron continuidad a través del estudio de Christensen et al. (2020), quienes investigaron la efectividad de tipos específicos de abordaje de los programas de mentorías. Entre sus resultados más importantes encontraron que los programas que ponen el énfasis en identificar y abordar áreas y problemas específicos y que estén alineados con las necesidades de los jóvenes, son más efectivos que los abordajes más amplios y menos específicos.



Un componente que suele ir de la mano con programas de mentorías es la preparación para la inserción laboral a través de la capacitación en oficio, adquisición de habilidades laborales amplias, y aprestos y colocación laboral. Este elemento es particularmente pertinente ya que los jóvenes que han estado involucrados en delitos y/o cumplido condenas (en particular privativas de libertad) corresponden mayormente a un sector de la población que ha experimentado pocas oportunidades económicas, y ha contado con pocos mentores adultos que puedan transmitir actitudes prosociales (Cabaniss et al., 2007). El desarrollo de capacitaciones en oficio e inserción laboral para jóvenes cumpliendo condena puede, en este sentido, ser una última oportunidad para entrar en contacto con la idea de poder generar ingresos a través de actividades no delictuales, de explorar sus capacidades, y expandir su desarrollo de habilidades y oportunidades de carrera. En esta línea, ya en la década de los 80, Cullen et al. (1988) sugerían que la inserción laboral y la empleabilidad en jóvenes tiene un rol clave en promover la conectividad social, la conformidad a códigos sociales, y la búsqueda de satisfacción de necesidades materiales en maneras que son socialmente aceptables. Esta idea ha seguido recibiendo respaldo con el correr de las décadas. De acuerdo con Ward (2009), los programas de capacitación en oficio (comúnmente llamados *vocational* en la literatura en inglés) han sido comunes en las intervenciones de reinserción de adultos desde la década de 1930, y en los 70s contribuyeron a “eliminar el tiempo ocioso de los privados de libertad” (p.193).

Actualmente, los programas de capacitación en oficios son vistos como una manera de entregarle a personas que han cometido delitos habilidades claves orientadas al mercado del trabajo, lo cual además permite avanzar hacia la independencia económica y busca lograr menos problemas disciplinarios, reducir la reincidencia y los quebrantamientos de las condiciones de libertad condicional, mejorar la empleabilidad post detención, y reducir los costos del encarcelamiento a través de las alianzas público-privadas (Ward, 2009). A esto se suma evidencia de años anteriores que vincula la empleabilidad y la satisfacción laboral con una positiva salud mental y física, y la reducción del delito (Elizur & Shye, 1990; Rain et al., 1991).

Si bien estos puntos son altamente relevantes, es importante considerar que dentro del contexto del trabajo con jóvenes que están cumpliendo con una sanción (o ya la cumplieron) dentro del sistema de



Justicia Juvenil esto se suele dar dentro de un proceso de transición a la vida independiente, lo cual implica ciertas barreras relevantes que pueden ser tanto reales como percibidas. En esta línea, Unruh et al. (2009) explican mediante un estudio cualitativo que, tal como indica la evidencia, tanto el empleo como la educación continua constituyen un factor protector clave para reducir los niveles de reincidencia, lo cual es apoyado por otros estudios como el de Bullis et al. (2002). Sin embargo, cuando se busca abordar estas actividades antes de poder asegurar una vivienda estable y/o una participación en tratamientos de salud mental o consumo problemático de drogas y/o alcohol (según sea necesario) se dificulta la consecución del objetivo planteado. En este sentido, tener un trabajo remunerado o una capacitación laboral adecuada es esencial para poder cumplir con otras actividades asociadas con la vida “típica” de un adulto, que en dicho estudio son descritas por los jóvenes como tener un trabajo y pareja estables, formar una familia y tener un hogar. Asimismo, de acuerdo con Unruh et al. (2005), es frecuente que para jóvenes que estuvieron privados de libertad conseguir un empleo se torne difícil ya que suelen carecer de un historial de trabajo. Así, poder acceder a trabajos iniciales, aunque sean de baja cualificación, permite comenzar a adquirir experiencia y habilidades empleables, así como proveer acceso a ingresos monetarios que puede a su vez repercutir en otras necesidades como vivienda estable. Para estos autores un punto importante es que poner el foco exclusivamente en la inserción laboral en desmedro de otras actividades puede ser contraproducente si implica postergar oportunidades de acceder a educación terciaria o capacitaciones más avanzadas. Así, idealmente estos programas deben procurar equilibrar la necesidad de un trabajo (y un ingreso) inmediato que permita sustentar metas de corto plazo con estrategias para alcanzar metas a mediano y largo plazo enfocadas en avanzar la carrera del joven a través de continuidad educacional o capacitación especializada.

### **3.2. Programas de tutoría e inserción laboral con evidencia**

A continuación, se presentan tres programas que trabajan con poblaciones similares a Proyecto B, y ponen su foco en la educación, capacitación, apresto e inserción laboral como parte esencial de la intervención ofrecida. Asimismo, se detallan sus objetivos, componentes, métodos y periodicidad de seguimiento, a fin de establecer un estándar a partir del cual realizar la comparación con los objetivos e indicadores de Proyecto B que se detallan en las secciones siguientes. Los tres programas se



originaron y desarrollan en Estados Unidos, y cuentan con evidencia sobre su impacto y resultados mediante evaluaciones rigurosas e independientes, además de estar basados en fundamentos teóricos sólidos. Estos programas son el Project CRAFT Avon Park, Job Corps, y YouthBuild.

### **3.2.1. Programa N°1: Project CRAFT – Avon Park**

En primer lugar, se presenta el programa CRAFT (en inglés, “The Community Restitution and Apprenticeship Focused Training program”), un programa de inserción sociolaboral para jóvenes en riesgo social que empezó en 1994, financiado por un fondo del Departamento del Trabajo de Estados Unidos y ejecutado por el Home Builders Institute (HBI). El objetivo del programa es capacitar a jóvenes en habilidades específicas para la industria de la construcción para que puedan acceder a una inserción laboral de largo plazo en dicha industria. Al mismo tiempo de su lanzamiento, el Estado de Florida y el Departamento de Justicia Juvenil de dicho Estado empezaron a enfocarse en el desarrollo de habilidades empleables para jóvenes que habían sido condenados por un delito, y el proyecto fue expandiéndose con los años a diversas áreas de los Estados de Florida y Connecticut (The Aspen Institute, 2010). Desde su nacimiento, el programa estuvo pensado específicamente para abordar los frecuentes déficits en habilidades y oportunidades de colocación laboral que enfrentan jóvenes en alto riesgo tales como aquellos vinculados al circuito de justicia juvenil y/o con trastornos por consumo problemático de drogas y alcohol. En este sentido, busca desarrollar habilidades bien valoradas por el mercado laboral y consecuentemente colocar laboralmente a jóvenes en riesgo social, para iniciar una trayectoria laboral que permita mantenerse en un camino de trabajos bien pagados dentro de industrias formales.

En su origen el programa contaba con siete componentes: convenios con empresas constructoras, relacionamiento comunitario, desarrollo de habilidades de liderazgo, servicios de apoyo y seguimiento, entrega de servicios integrales, capacitación impulsada por las necesidades de la industria, e inserción laboral. En 1998, el proyecto CRAFT lanzó un programa juvenil en Avon Park, Florida, donde hasta la fecha el trabajo está exclusivamente enfocado en el trabajo con jóvenes infractores de ley, incorporándose a la oferta programática capacitaciones con miras a la inserción laboral en otras



industrias ajenas a la construcción como la gastronomía o la mecánica automotriz. Con respecto a su público objetivo, la versión del programa CRAFT en Avon Park, Florida, trabaja específicamente con jóvenes que han sido condenados por un delito, y que han sido derivados por sus departamentos estatales de Justicia Juvenil. En algunos casos, jueces de Tribunales de Menores y oficiales de libertad condicional derivan directamente a jóvenes al proyecto CRAFT, mientras que, en otros, personal de CRAFT entrega capacitación en oficios al mismo tiempo que personal de otras agencias que trabajan en conjunto entregan manejo de casos, tratamiento para la rehabilitación del consumo problemático de drogas o alcohol, u otros servicios que forman parte de los cuidados entregados en una residencia. Este trabajo es realizado a través de un enfoque integral que combina capacitación profesional, servicios de apoyo (incluyendo capacitación en empleabilidad y habilidades sociales), y actividades comunitarias financiadas por la industria de la construcción (The Aspen Institute, 2010). Los participantes del proyecto CRAFT vienen de todas partes del Estado de Florida, con una participación anual de 160 jóvenes y hasta 80 en simultáneo, de los cuales la mayoría pertenecen a grupos minoritarios y/o de bajos recursos

Entre las particularidades de este programa está que los jóvenes viven en una residencia especialmente diseñada y construida para ellos, donde desarrollan habilidades para la vida independiente, y reciben ocho horas diarias de capacitación que buscan imitar un horario laboral (The Aspen Institute, 2010). Los jóvenes participan primero de una orientación de 30 días, durante los cuales aprenden sobre distintas alternativas de capacitación y trayectoria laboral y eligen qué opción quieren seguir. Aquellos que eligen el track de la construcción participan de capacitaciones específicas de hasta 26 semanas, a tiempo completo y cinco días a la semana. El currículum usado corresponde a la certificación de capacitación de pre práctica, (PACT por sus siglas en inglés), que fue desarrollado en conjunto con la industria de la vivienda y combina instrucción académica con tareas prácticas en diversos proyectos de construcción. Un punto importante es que este currículum también incluye capacitación en habilidades blandas, literacidad, y habilidades de empleabilidad, lo cual es complementado con terapia psicológica, mentorías y tutorías, y otros servicios de apoyo. En este sentido, se trata de un programa que busca entregar un servicio integral al joven. Al terminar dicho período, al joven se le hace entrega



de un diploma que certifica la aprobación de la certificación de capacitación de pre práctica, y recibe una amplia ayuda y asistencia para encontrar, desarrollar y mantener un trabajo. Esta etapa incluye un seguimiento de al menos seis meses después de completado el programa, para ayudar a los participantes del programa a completar una transición exitosa al mundo laboral o continuar con educación formal o más capacitaciones en áreas específicas de su interés.

El modelo actual de CRAFT incluye 10 componentes: difusión y reclutamiento, evaluación y filtro de los candidatos, planes de desarrollo individualizados, servicios de manejo de casos, capacitación en oficios validados por la industria, instrucción técnica de conocimientos especializados relacionados a la industria de la construcción, servicio comunitario, preparación académica y tratamiento del consumo problemático de drogas, capacitación en empleabilidad y habilidades para la vida y transición de regreso a la comunidad y seguimiento a largo plazo. Este último punto es importante, ya que el personal de CRAFT Avon Park pone especial énfasis en involucrar a las comunidades en el programa. Esto incluye, por ejemplo, que los constructores locales acudan a las clases para conocer a los participantes del programa y contarles sobre el trabajo en la industria, así como la frecuente contratación de graduados de los programas de CRAFT. Un aspecto importante es la flexibilidad del Proyecto CRAFT, el cual puede ser usado como un programa de prevención, de intervención, o como una alternativa a la privación de libertad. Asimismo, puede ser implementado en unidades penales residenciales para jóvenes, o puede operar como un programa basado en la comunidad para jóvenes posterior al término de sus condenas, o que se encuentran bajo alguna modalidad de libertad supervisada. En este sentido, es un programa que mantiene su estructura de intervención, pero es capaz de adaptarse a distintos contextos y necesidades específicas.

Por último, con respecto al financiamiento, la mayoría de los programas están financiados directamente por el Departamento de Justicia Juvenil del Estado de Florida (mientras que un porcentaje menor reciben financiamiento privado). Esto permite financiar tres componentes esenciales del programa: facilitadores, asesores laborales y administradores de caso. Por último, un componente clave que diferencia a CRAFT de otros proyectos son sus vínculos directos con la industria de la construcción, los cuales están a cargo del Coordinador de Programas. Esta persona



entabla relaciones con la Asociación Nacional de Constructores de Vivienda de Florida (NAHB por sus siglas en inglés), y está a cargo de la difusión del proyecto entre stakeholders clave para dar a conocer sus componentes y objetivos. Así, convencer a empresas de la importancia y beneficios de contratar a un egresado del programa ocupa un lugar central en las responsabilidades del Coordinador de Programas, lo cual se logra, por ejemplo, invitando a miembros de la NAHB y empleadores de la construcción a conocer a los jóvenes y ver el programa de primera fuente.

El programa CRAFT inicial fue evaluado en 1999 a lo largo de un período de 4 años de manera independiente por el Resource Development Group (RDG), mostrando los siguientes logros: un alto nivel de colocación laboral para sus graduados (94 de los 140 graduados al terminar el programa nacional) y una reincidencia del 26% entre sus graduados, comparado con un 70% a nivel nacional en Estados Unidos en ese momento (US Department of Justice, 1999). En 2009, DeComo & Matthews lideraron un equipo de investigadores que llevaron a cabo una evaluación del programa con un diseño experimental, apoyados con fondos de importantes instituciones del Gobierno de Estados Unidos, incluyendo la Oficina de Justicia Juvenil y Prevención del Delito (OJJDP), el Departamento del Trabajo (DOL), y el Consejo Nacional de Crimen y Delincuencia (NCCD). El primer resultado medido respondió a uno de los objetivos clave del programa: el acceso a componentes educativos y de capacitación. Así, la evaluación evidenció que los jóvenes que participaron del programa tuvieron tasas significativamente mayores de consecución de diplomas y certificados educativos, tanto durante su estadía en el programa como durante un seguimiento de dos años posteriores a su egreso del programa.

La segunda medición consistió en las tasas de empleabilidad, basados en seguimientos acumulativos de tres años posterior al término del programa. Los jóvenes que participaron del programa mostraron estar empleados en tasas significativamente mayores en los tres años de seguimiento, y tuvieron mayor participación laboral e ingresos durante los años uno y dos de seguimiento, comparados con el grupo de control. Tercero, la evaluación midió las tasas de reincidencia delictiva, basadas en un seguimiento acumulativo de tres años posteriores al egreso del programa. En esta línea, se constató que los jóvenes que participaron del programa exhibieron tasas significativamente inferiores con respecto a arrestos



por delitos contra la propiedad, y menor número de delitos (resultados estadísticamente significativos), después de un año de seguimiento. Sin embargo, después de uno y dos años, los jóvenes pertenecientes al programa tuvieron tasas más altas de ingreso a supervisión juvenil o adulta, con una diferencia estadísticamente significativa (DeComo & Matthews, 2009).

La síntesis de resultados por año es la siguiente: tras el primer año de seguimiento, los 369 jóvenes asignados a la intervención del programa tuvieron resultados de inserción laboral significativamente mayores, así como menores tasas de arrestos y comisión de delitos generales y contra la propiedad (pero mayores ingresos a supervisión). En el año dos, las cifras de reincidencia fueron menos positivas, con el único resultado estadísticamente significativo siendo mayores tasas de ingreso a supervisión para el grupo de tratamiento. Los resultados de empleabilidad e inserción laboral se mantuvieron positivos. Al tercer año, los índices de reincidencia no muestran una ventaja del grupo de tratamiento por sobre el de control, y el impacto positivo en empleo se limita al porcentaje de jóvenes actualmente empleados.

A modo de conclusión, el programa exhibe un impacto positivo tanto en los índices de reincidencia como de empleabilidad de los jóvenes durante el primer año en la comunidad. Si bien este impacto va disminuyendo en el segundo y tercer año de seguimiento, la lógica del programa (que el incremento en el acceso a capacitaciones laborales y educativas reduce la reincidencia y aumenta la participación en la fuerza de trabajo) sí tiene apoyo empírico a partir de estos hallazgos tempranos. Asimismo, los resultados cualitativos (a través de la realización de entrevistas con el 67% de los participantes del programa egresados) entregan apoyo a los hallazgos: los jóvenes que participaron del programa tenían mayores probabilidades de recibir capacitaciones y apoyo en la inserción laboral, y también de asignar a estos servicios un componente de ayuda importante en ayudarlos a lidiar con tareas importantes asociados con una adecuada reinserción (DeComo & Matthews, 2009).

### **3.2.2. Programa N°2: Job Corps**

El programa Job Corps es un programa educacional y de preparación laboral enfocado en jóvenes de contextos económicamente desfavorecidos, y al 2012 constituía el programa más grande de Estados



Unidos que recibía fondos federales con foco en la educación, capacitación y empleabilidad de jóvenes en desventaja socioeconómica. Su principal objetivo es ayudar a los jóvenes a volverse más empleables y “productivos”, a través de cuatro áreas: mayores logros educacionales, consecución de trabajo e ingresos autónomos y estables, reducción de la necesidad de recurrir a ayuda monetaria pública, y reducción del involucramiento delictual y la reincidencia. Para esto, Job Corps entrega educación adicional, orientación vocacional y servicios de apoyo, así como capacitación en conciencia cívica y respeto por los demás, lo cual a su vez contribuye a disminuir la tasa de delitos y de reincidencia. El público objetivo del programa son jóvenes de entre 16 y 24 años, que sean residentes en Estados Unidos, experimenten precariedad socioeconómica (por ejemplo, que reciban beneficios del Estado), vivan en un área con altas tasas de delito y pocas oportunidades laborales o hayan experimentado una vida doméstica disruptiva, necesiten recibir educación y capacitación, no sean violentos ni tengan serios problemas conductuales, y sean sanos y sin problemas de salud (National Institute of Justice, 2012).

Los contenidos y servicios de Job Corps se entregan en tres etapas: difusión y admisión, operación central y colocación laboral. En primer lugar, agencias locales reclutan jóvenes interesados difundiendo entre actores claves que trabajen con jóvenes, ofreciendo orientación vocacional y capacitación en 75 oficios distintos. Segundo, el programa entrega sus servicios centrales de educación académica, capacitación en oficios, acceso a vivienda y residencias, y prestaciones médicas junto con otros servicios como atención psicológica, capacitación en habilidades sociales, educación en hábitos saludables, y recreación. Si bien esta etapa no tiene una duración pre definida, en general es de aproximadamente ocho meses. Uno de los aspectos relevantes de este programa es que contempla una residencia común para sus participantes, donde la mayoría de los jóvenes residen (incluso los que no viven ahí pasan una cantidad importante de tiempo en ese lugar ya que ahí reciben alimentación y tratamientos de salud, entre otras prestaciones). Una vez que los jóvenes egresan del programa, las agencias de colocación laboral los ayudan a encontrar trabajos que les permitan ser auto suficientes, o continuar con su capacitación. Este servicio empieza mientras los jóvenes están inscritos en los centros de Job Corps, y continúa hasta seis meses después de que completan el programa. Por último, Job



Corps entrega sus servicios a través de colaboraciones público-privadas, con campus residenciales a lo largo de todo Estados Unidos donde se entrega educación y capacitación de manera intensiva, a través de una combinación de clases en sala con visitas a terreno y trabajo práctico.

Este programa fue evaluado por Schochet, Burghardt y Glazerman (2001) usando un diseño experimental con una construcción de grupos de control y tratamiento de manera aleatoria. Entre los resultados de la evaluación se observa una disminución en las tasas de futuros arrestos, condenas y encarcelamientos, así como una tasa más alta de empleabilidad, mayores ingresos y más tiempos empleados, en comparación con el grupo de control. Este programa fue evaluado en repetidas ocasiones en los años siguientes usando metodologías rigurosas de evaluación social. En 2008, Schochet, Burghardt y McConnell realizaron una nueva evaluación experimental del programa, usando una combinación de datos recolectados a partir de cuestionarios por un período de cuatro años e información administrativa por un período de nueve años, en una muestra a nivel nacional de 15.400 personas incluyendo los grupos de tratamiento y control. Esta evaluación identificó que participar del programa incrementa los logros educacionales, reduce la actividad criminal e incrementa los ingresos para un número considerable de años post programa (el único programa de capacitación a nivel federal que ha mostrado ser exitoso en este rubro aspecto). Sin embargo, el análisis de datos administrativos mostró también que el incremento de los ingresos no se sostiene en el tiempo, a excepción de los participantes de mayor edad (Schochet et al., 2001).

En 2018, un estudio externo realizado por Lee, Schochet y Berk (2018) en conjunto con Mathematica Policy Research y Decision Information Resources, Inc., realizaron sugerencias para seguir mejorando este programa a partir de la mejor evidencia disponible sobre otros programas similares (J. Lee et al., 2018). Esto llevó al programa a realizar versiones piloto con otros públicos objetivos, uno de los cuales fue evaluado por Olejniczak et al. (2021), llamado Cascades Job Corps College and Career Academy (CCCA), por encargo del Department of Labor del Gobierno de Estados Unidos. Este piloto tenía por objetivo incrementar el nivel educativo y de capacitación de estudiantes de Job Corps que estuvieran dentro del sistema educacional formal, en particular estudiantes más jóvenes (entre 16 a 21 años), y fue evaluado usando un diseño experimental riguroso para testear los efectos del nuevo



programa sobre resultados en los participantes, incluyendo logro educacional y certificaciones, empleabilidad e ingresos. En esta línea, los resultados fueron prometedores en la proyección laboral de los jóvenes.

### **3.2.3. Programa N°3: YouthBuild Offender Program**

Este programa ofrece acceso a educación, capacitación en oficios y otros servicios de desarrollo de jóvenes de escasos recursos entre 16 y 24 años que han sido declarados culpables de un delito. Es un programa de larga data, con sus primeras versiones desarrollándose durante la década de 1970 y llegando a contar en la actualidad con aproximadamente 270 programas en todo Estados Unidos (Wiegand et al., 2015). Este programa incluye servicios residenciales para que los participantes vivan, aprendan y trabajen en un entorno similar a una familia, con diversas oportunidades para trabajar y estudiar disponibles. El objetivo de este programa, así, es ofrecer oportunidades que lleven a vidas productivas y liderazgo comunitario. El público objetivo del programa son jóvenes de escasos recursos entre 16 y 24 años que han cometido delitos y han sido derivados al programa como una medida alternativa a la privación de libertad, jóvenes que han estado privados de libertad y fueron asignados al programa como parte de la intervención de reinserción, o que llegaron espontáneamente y por voluntad propia al programa después de haber sido condenados por un delito y cumplidas sus sentencias. Las actividades del programa se desarrollan durante un período de entre 9 y 24 meses, donde los participantes alternan entre enfocarse en la educación y en capacitación en oficios (usualmente en construcción). La oferta educativa incluye además capacitación en habilidades básicas y nivelación de estudios, y capacitación en construcción, además de talleres de liderazgo, servicios de apoyo a la transición laboral como terapia psicológica, apresto laboral, entrenamiento en habilidades para la vida y otros apoyos en locomoción, sala cuna y vivienda.

Este programa ha sido evaluado en numerosas ocasiones. Primero, Mitchell et al. (2003) compararon el programa con otros tres similares, destacando la capacidad del programa para llegar a un grupo de la población comúnmente desfavorecido y mejorar sus condiciones educativas y habilidades para el trabajo. Asimismo, este reporte destacó la importancia de contar con evaluaciones rigurosas de estos



programas, dada la dificultad de lograr sus ambiciosos objetivos. Años más tarde, (Cohen & Piquero, 2010) se interesaron particularmente en medir el efecto de este programa sobre la reincidencia, a través de un diseño cuasi experimental que demostró efectos positivos en los niveles de reincidencia para los jóvenes que participaron del estudio. Posteriormente, el programa ha sido sometido también a evaluaciones mixtas y de implementación en terreno, incluyendo el estudio de Abrazaldo et al. (2009), que destacó una serie de particularidades del programa e identificó áreas de fortaleza y mejoras. Esto incluyó resaltar la importancia de la figura del tutor como una persona capaz de desarrollar lazos fuertes con los jóvenes, y la centralidad de contar con un buen sistema de seguimiento y monitoreo de los jóvenes posteriores a su egreso del programa. Posteriormente, Cohen y Piquero (2010) realizaron una evaluación de resultados del programa, con información recabada de 388 participantes. Entre sus hallazgos más importantes están una reducción de la reincidencia y una mejora significativa en los niveles de logro educacional entre los jóvenes que completan la intervención, comparándolos con el grupo de jóvenes que participan de la intervención, pero no la completan.

Wiegand et al (2015) realizaron una evaluación con métodos mixtos (incluyendo un diseño experimental), donde analizaron la implementación de 75 programas de YouthBuild a lo largo de Estados Unidos, con financiamiento del U.S. Department of Labor y de la Corporation for National and Community Service. Entre sus hallazgos describieron que los programas atienden a una población especialmente desaventajada y con múltiples factores de riesgo, y que operan con alta flexibilidad local al mismo tiempo que mantiene una alta fidelidad con los preceptos programáticos. Seguido a este informe, Miller et al. (2016) realizaron una evaluación experimental del estudio, donde identificaron que los jóvenes que completaban el programa tenían mayores probabilidades de completar su educación media o técnica, de recibir capacitaciones o certificados laborales, y de continuar a la educación superior y técnica, al compararse con un grupo que no recibía las intervenciones propias del programa. Al mismo tiempo, no encontraron diferencias estadísticamente significativas en acceso o mantención de empleo en los 30 meses de seguimiento, ni en indicadores de felicidad, depresión, salud, apoyo social y autoestima. Por último, dos años más tarde, Miller et al. (2018) realizaron una nueva evaluación usando un diseño experimental de aleatorización, conformando grupos de



tratamiento y control que incluyeron 75 programas a lo largo de Estados Unidos y cerca de 75.000 participantes que fueron seguidos durante cuatro años (2011-2013). La principal conclusión del estudio fue que el programa entrega una sólida primera aproximación a redirigir trayectorias vitales de jóvenes que están “desconectados”, pero que tiene espacio para mejoras. Entre sus principales hallazgos se encuentra un incremento en la compleción de la educación media e inscripción en educación superior (aunque muy pocas personas habían obtenido un diploma después de cuatro años), un incremento en las tasas de empleo, sueldos e ingresos auto reportados, incremento en el involucramiento cívico a través de servicios de YouthBuild, y pocos efectos sobre la actividad criminal de los jóvenes.



## 4. Estructura analítica del programa

Una vez presentados los programas extranjeros seleccionados para establecer un *benchmark* respecto de cómo podría verse un programa de inserción laboral y tutoría enfocado en jóvenes que cumplen una condena en el sistema de justicia juvenil en Chile, se procede a presentar la estructura analítica del proyecto “Programa de Intermediación Laboral para jóvenes que han infringido la ley” ejecutado por la Fundación Proyecto B. Esta estructura consiste en sus componentes, así como sus objetivos, fines y las actividades de cada uno, de acuerdo a cómo están planteados desde el Manual de Ejecución de la Fundación Proyecto B.

Esta descripción de los componentes permite tener una visión más clara respecto de cómo se desenvuelve el programa en la teoría, lo cual se ampliará y contrastará con lo que ocurre en la realidad en la sección n°8. Asimismo, tener claridad respecto a estos componentes, subcomponentes y actividades son un insumo clave para determinar si los objetivos del programa no escapan a las intervenciones realizadas, es decir, si el programa pretende obtener logros y/o resultados que no son una consecuencia directa de las intervenciones y actividades realizadas tanto en la teoría como en la práctica.

### 4.1. Componente 1: Pre Laboral

#### ▪ Subcomponente 1: Firma de convenios y apertura de cupos

##### **Actividades:**

- a) Estudiar la demanda de trabajadores(as) existente en el mercado a través de datos gubernamentales disponibles y de la información entregada por distintos gremios empresariales.
- b) Identificar las capacitaciones / trabajadores que se requieren en el mercado laboral.
- c) Mapeo de empresas con las cuales realizar potenciales convenios.



- d) Desde la Gestión de Redes se debe contactar a la gerencia de las empresas u organismos de capacitación técnica para asegurar cupos para los jóvenes participantes del programa.
- e) Presentación del programa a los miembros de la plana directiva de la empresa/organización, e inicio del trabajo conjunto.
- f) Firma del convenio de trabajo en conjunto.
- g) Realización de protocolos de acción específicos (en caso de requerirse)
- h) Apertura de cupos laborales (empresas interesadas en contratación) o cupos de capacitación (organismos de formación técnica).
- i) Realización y difusión del Perfil de Cargo requerido por la empresa.

▪ **Subcomponente 2: Entrenamiento de Actores (una vez iniciado el trabajo colaborativo entre el programa y la empresa u organismo de capacitación técnica)**

**Actividades:**

- a) Realización de taller de entrenamiento a monitores(as) o relatores(as) en Organismo Técnico de Capacitación (OTEC).
- b) Realización de taller de entrenamiento Jefe(a) directo(a) y tutor(a) de la empresa
- c) Realización de taller de entrenamiento a delegado(a) de la dependencia SENAME/OCAS. Este taller debe repetirse cada 6 meses.



### ▪ Subcomponente 3: Selección de participantes

#### **Actividades:**

- a) Envío de perfil de cargo de la empresa es enviado a los delegados(as) a cargo del cumplimiento de la sanción de los/as jóvenes.
- b) Delegados(as) presentan la oferta disponibles a los/as jóvenes explicando los requerimiento y características del cargo.
- c) Verificación de que los jóvenes cumplan los criterios de selección del programa
- d) Aquellos jóvenes que cumplan con los requisitos solicitados en el perfil de cargo, y con los criterios de selección del programa, serán entrevistados por el Encargado de Selección Laboral.
- e) Selección de participantes e ingreso al programa.

### **4.2. Componente 2: Capacitación Técnica**

#### **Actividades:**

- a) Realizar las gestiones necesarias para asegurar que los jóvenes sean capacitados y reciban su certificación a través de convenios con las OTECs o con el Servicio Nacional de Capacitaciones (SENCE)

### **4.3. Componente 3: Colocación Laboral**

#### **Actividades:**

- a) Aprendizaje en el lugar de trabajo
- b) Contratación, bonificaciones y desarrollo de carrera



c) Flexibilidad horaria

d) Seguimiento

e) Apoyo

#### **4.4. Componente 4: Apoyo a la Empleabilidad y seguimiento**

##### **▪ Subcomponente 1: Taller de Apoyo a la Empleabilidad (TEA): Apoyo psicosocial, formación en competencias blandas entregado**

###### **Actividades:**

a) Previo a la realización de las sesiones de taller, el/la Asesor(a) deberá informarse sobre el estado actual del joven y de sus avances para trabajar dichos aspectos en el taller.

b) Realización de 2 sesiones de taller mensuales durante 12 meses (24 sesiones de taller en total). El taller se divide en 3 módulos (apresto laboral, competencias blandas, y cierre)

c) Realización de actividades extraordinarias en caso de los jóvenes lo requieran.

##### **▪ Subcomponente 2: Seguimiento y monitoreo proporcionado**

###### **Actividades:**

a) El seguimiento se inicia cuando el joven ingresa al programa y comienza a participar en el TEA o bien en el momento de su capacitación laboral.

b) El asesor debe comunicarse de manera mensual con el joven o en el caso de que este no esté disponible con su adulto significativo para conocer el estado actualizado de su inserción laboral.



- c) El asesor debe comunicarse con el jefe Directo del Joven con el fin de monitorear su desempeño en la empresa. El primer mes este contacto es semanal. Durante el mes 2 a 6 el contacto es quincenal, y los últimos 6 meses el contacto es mensual.
- d) El asesor debe mantener contacto mensual con el tutor del joven para conocer sobre su experiencia y proceso de adaptación en la empresa
- e) El asesor debe mantener contacto telefónico mensual con el delegado del joven, a fin de evaluar el cumplimiento, la motivación y la comunicación

#### **4.5. Componente 5: Cierre y Seguimiento Post-Desvinculación**

##### **▪ Subcomponente 1: Desvinculación Anticipada**

###### **Actividades:**

- a) Recopilación de información relevante en torno a la situación del joven y su proceso de inserción laboral. Se debe recopilar información del joven, de la empresa y del delegado de sanción.
- b) Asesor evalúa la información del caso, de manera conjunta con el equipo en terreno y la coordinación del programa, y determina el curso de acción.
- c) Si se determina que el joven puede continuar el programa, se realizan labores de reencuadre con los actores/instituciones involucradas.
- d) Si se determina que el joven no puede continuar (por decisión propio o del equipo) se realiza una sesión de cierre con el joven y cierre de la relación con la empresa u organismo de capacitación.



### ▪ **Subcomponente 2: Desvinculación por termino de Programa**

Actividades

a) Una vez que se cumplen los 12 meses desde el ingreso al programa, se evalúa si el joven puede ser desvinculado del programa. Asesor evalúa si se cumplieron los objetivos propuestos en el proyecto de Vida asociado al Trabajo, que se haya cumplido el Taller de Apoyo a la Empleabilidad y que se haya culminado el periodo de colocación laboral.

### ▪ **Subcomponente 3: Seguimiento Post Desvinculación**

Actividades:

a) El asesor laboral realiza seguimiento de todos aquellos jóvenes que hayan cumplido al menos 3 meses en el puesto de trabajo. Se realiza un seguimiento telefónico con el joven o delegado (en caso de que continua dependiente de SENAME) a los 6 meses y 12 meses post desvinculación.



## **5. Objetivos del programa**

Una vez presentada la estructura analítica del programa, se proceden a revisar y validar los objetivos del programa de inserción laboral de la Fundación Proyecto B.

### **5.1. Objetivo general**

Contribuir a través de la intermediación laboral al proceso de reinserción social de jóvenes, mayores de 18 años, que se encuentren cumpliendo una condena asociada a la Ley de Responsabilidad Penal Adolescente.

### **5.2. Objetivos específicos**

- a) Colocar a jóvenes del Programa en puestos de trabajo formal, estables y de remuneración acorde al cargo en que se desempeñan.
- b) Promover y acompañar la participación de los/las jóvenes del Programa en capacitaciones técnicas certificadas dentro del rubro en que han sido colocados(as) o colocarles, una vez terminada la capacitación, en puestos de trabajos acorde a su capacitación.
- c) Potenciar un proceso exitoso de inserción laboral para los/las jóvenes del Programa a través de la realización de talleres de formación, adquisición de conocimientos y habilidades socio-laborales, así como del entrenamiento y capacitación de otros actores relevantes a su proceso de inserción.
- d) Facilitar el proceso de inserción laboral de jóvenes del Programa a través del seguimiento y monitoreo periódico de su desempeño en la empresa y el cumplimiento de su sanción, articulando, cuando hubiese dificultades en el proceso, la acción de los actores involucrados en el Programa.



## 6. Validación de los objetivos del programa

La descripción de programas realizada en la sección N°3 y la presentación de la estructura analítica del programa tienen como objetivo ayudar a validar, en primer lugar, los objetivos del programa de inserción laboral para jóvenes que cumplen una condena en el marco de la Ley RPA. Al tratarse de programas basados en evidencia y que han sido sometidos a evaluaciones, constituyen un *benchmark* apropiado para realizar comparaciones que permitan validar tanto los objetivos como los indicadores que se plantean.

Con respecto a los objetivos del programa, es importante destacar que si bien los resultados esperados de los programas pueden variar en distintos niveles, éstos siempre deben significar un resultado concreto y relevante, un cambio en la situación, comportamiento o estado de la población objetivo. Así, ser capaz de definir correctamente el resultado de un programa constituye un requisito básico para realizar una evaluación adecuadamente. De lo contrario, puede ocurrir que un programa sea mal evaluado no porque sea un mal programa, sino porque su objetivo no está correctamente identificado. Así, antes de evaluar estos resultados, los objetivos del programa deben revisarse y validarse de manera exhaustiva. Los criterios para esto son<sup>1</sup>:

- a) Que estos objetivos representen un resultado real.
- b) Que los resultados sean compartidos entre los responsables e involucrados.
- c) Que el resultado sea consecuencia de la causalidad descrita en la cadena de valor y consistente con los productos entregados y las actividades realizadas.
- d) Que los resultados sean factibles de lograr.

---

<sup>1</sup> Ver Arenas Caruti, 2021



e) Que los resultados sean medibles en el tiempo.

A continuación se presenta la evaluación de los objetivos a partir de ambas fuentes de información: a) los programas externos presentados en la sección N°3 y la presentación de la estructura analítica del programa desarrollada en la sección °4.

Así, es posible constatar que los objetivos del programa ejecutado por Proyecto B están en línea con los objetivos planteados por estos tres programas, particularmente con respecto al rol central que se le da al proceso de intermediación laboral en el proceso de reinserción social de jóvenes que se encuentran cumpliendo una condena asociada a la Ley de Responsabilidad Penal Adolescente. Son particularmente importantes la necesidad de que estos trabajos sean formales, estables y con una remuneración adecuada, y la importancia de que dichas capacitaciones técnicas sean certificadas y validadas por la industria donde se realizará la inserción laboral.

Por otra parte, la relevancia otorgada por la Fundación a incluir un componente educacional que complemente a la capacitación técnica a través de los talleres de formación en habilidades socio-laborales está directamente en línea con la mejor evidencia disponible sobre intervenciones con esta población, y con los componentes de los programas citados en este informe.

Por último, el objetivo de Fundación Proyecto B que concierne al seguimiento y monitoreo del joven tiene altísima relevancia tanto en la literatura especializada como en los programas incluidos. Realizar este seguimiento de manera rigurosa y con una periodicidad adecuada es clave para la consecución de los objetivos, lo cual es evidente al observar que distintas evaluaciones de los programas incluidos en este informe revelan que los efectos de la intervención no son lineales en el tiempo. En esta línea, es especialmente importante entender cómo estos efectos cambian, mutan o disminuyen con el paso del tiempo y el cambio en las circunstancias en las vidas de los jóvenes que participan de dichos programas. Por último, los objetivos del programa de Proyecto B mencionan transversalmente la importancia de diversos actores involucrados en la realización del mismo. En esta línea, tanto la literatura como las evaluaciones de los programas coinciden en la importancia de contar con el compromiso de los diversos actores que influyen en el proceso de inserción laboral, particularmente los tutores (también



llamados asesores, mentores o acompañantes), el gestor de caso (que puede ser interno o externo) y la jefatura directa en el contexto laboral. Asimismo, Esto, los objetivos específicos son consistentes con los presentados por los programas referenciados, particularmente respecto de la búsqueda de colocación de los jóvenes en puestos de trabajo formal y debidamente remunerados, la promoción de capacitaciones técnicas certificada, la realización de talleres de formación, adquisición de conocimientos y habilidades socio-laborales, y el seguimiento y monitoreo periódico de su desempeño en la empresa y el cumplimiento de su sanción.

Con respecto a la descripción de la estructura analítica del programa, ésta muestra que existe consistencia entre los objetivos formulados y los componentes y actividades que están planteados teóricamente para su ejecución. Esto, debido a que dichos componentes y actividades tienen el potencial de influir directamente sobre las circunstancias que buscan ser mejoradas a través del programa. Asimismo, los objetivos específicos se desprenden del objetivo general y no escapan al espectro de éste, lo cual demuestra que se encuentran planteados de manera consistente.

Es importante destacar que los programas evaluados ofrecen en cierta medida prestaciones que van más allá de las capacidades operativas y financieras de Proyecto B en la actualidad, en particular, una oferta integral que incluye servicios como residencias especialmente diseñadas para lo jóvenes y terapia psicológica, entre otras prestaciones. Sin embargo, sí existen elementos que son replicables, tales como la gestión de cupos laborales a través de alianzas estratégicas con empresas (que ya existe pero puede tomar distintas modalidades), y la flexibilidad para adaptarse a distintos contextos locales, lo cual asoma como un elemento altamente relevante de cara a la expansión del programa a otras regiones del país con contextos distintos a las actualmente consideradas.



## 7. Validación de los indicadores del programa

Una vez validados los objetivos del programa, es necesario también validar el diseño de indicadores que permitan verificar el logro de dichos objetivos. Estos indicadores deben ser técnicamente adecuados y cuantificables y pueden consistir en procesos, productos, resultados intermedios o resultados finales. La Fundación Proyecto B especifica cuatro tipos de indicadores para su programa de inserción laboral: de productos, de actividades, de resultados intermedios y de resultado final, sumado a los indicadores de las empresas que participan de los programas<sup>2</sup>. Estos indicadores son los siguientes:

### 7.1. Indicadores de productos

- a) Porcentaje de jóvenes atendidos desde los centros de sanción y residencias respecto de la meta.
- b) Porcentaje de jóvenes de Justicia Juvenil atendidos respecto de la meta.
- c) Porcentaje de regiones del país cubiertas por el programa de inserción respecto de la meta.
- d) Porcentaje de usuarios que completan el taller de apresto laboral.
- e) Porcentaje de usuarios capacitados en apresto laboral que asisten a la entrevista laboral convocada.
- f) Porcentaje de beneficiarios que trabajaron habilidades transversales para el trabajo identificadas en el Plan de Inserción.
- g) Promedio de nota de la encuesta de satisfacción jóvenes sobre programa.

---

<sup>2</sup> Los indicadores correspondientes a empresas consisten en el promedio de nota de la encuesta de satisfacción que se aplica a las empresas con convenio sobre el programa.



## **7.2. Indicadores de actividades**

- a) Entrevistas generadas por jóvenes que asisten.
- b) Entrevistas generadas por asistencias.
- c) Promedio de Gift Cards entregadas por joven de Justicia Juvenil empleado (incentivo inserción).
- d) Total de jóvenes que continúan trabajando después de recibir la Gift Card.

## **7.3. Indicadores de resultados intermedios**

- a) Porcentaje de jóvenes de Justicia Juvenil empleados formalmente.
- b) Porcentaje de jóvenes empleados que se mantienen trabajando por tres meses o más.
- c) Promedio de empleos por joven.

## **7.4. Indicadores de resultado final**

- a) Promedio de nota en las dimensiones de adaptabilidad en el empleo de jóvenes colocados y egresados del programa.
- b) Porcentaje de jóvenes que fueron empleados que no han sido formalizados o condenados penalmente después de un año de egreso del programa.

Así, a través de los indicadores de productos y actividades se busca medir y realizar una constante cuantificación de los jóvenes vigentes en el programa en sus distintas etapas, la compleción de los cursos y actividades planteadas y la satisfacción de los jóvenes con el programa. De particular relevancia son los indicadores de resultados intermedios y final, los cuales se concentran en los logros referentes al empleo, en particular, la cantidad de jóvenes que consigue tener un empleo formal, que se mantiene trabajando por tres meses o más, y la rotación observada, es decir, cuántos puestos de



trabajo distinto tiene el joven. Por último, los indicadores de resultado final hacen referencia a dos aspectos: el nivel de adaptabilidad en el empleo de los jóvenes insertados laboralmente y egresados del programa, y el porcentaje de jóvenes que fueron empleados que no han sido formalizados o condenados penalmente después de un año de egreso del programa.

Con respecto a la periodicidad de los indicadores, todos los indicadores de productos se empiezan a contabilizar desde el mes número 6, y se miden de manera semestral. Los indicadores de actividad también se miden desde el mes 6 de manera semestral, a excepción del total de jóvenes que continúan trabajando después de recibir Gift Card. En cuanto a los indicadores de resultados intermedios, éstos también se miden a partir del mes número 6, con frecuencia semestral. Los resultados finales, en cambio, se miden a partir del mes número 6, con una periodicidad anual. Por último, el indicador que respecta a las empresas (específicamente sobre su satisfacción con el programa) se mide desde el mes número 6, y de manera semestral.

Estos indicadores son consistentes con la medición de resultados esperados de los programas citados, en particular, respecto del nivel de compleción del programa, el proceso de inserción laboral (así como su permanencia y estabilidad en el tiempo), y el nivel de reincidencia. De especial relevancia para las siguientes entregas será indagar en cómo se realiza este seguimiento en la práctica, y qué periodicidad es la más apropiada para la población objetivo de las intervenciones (debido a que, por ejemplo, los distintos programas revisados plantean distintas periodicidades y extensión en los seguimientos).



## 8. Resultados según la ejecución del programa

Esta sección describe las etapas del programa, sintetizando los contenidos de cada proceso y los responsables de las actividades, además de los obstáculos y nudos críticos que se presentan en cada una<sup>3</sup>. Esto, a partir del trabajo en terreno por medio de la aplicación de entrevistas semi estructuradas.

### 8.1. Criterios para el análisis de la ejecución

Este análisis busca detectar buenas prácticas y dificultades en la ejecución del proceso operativo, específicamente en el ámbito de su operación práctica. Cada etapa es analizada de acuerdo a la verificación de la ejecución en terreno, incluyendo<sup>4</sup>:

- a) Analizar qué tan cierto y efectivo fue el proceso levantado con anterioridad, verificar si las actividades determinadas se ejecutan en la práctica, si los controles son considerados para la realización de las actividades, si los mecanismos corresponden a los recursos que se disponen en la realidad, y si las entradas y salidas de todas las actividades son los productos que dan continuidad al proceso.
- b) Evaluar el logro efectivo de los productos finales según las expectativas, comprobando que los elementos del proceso sean necesarios y suficientes para la generación de sus productos.
- c) Identificar y describir los problemas operativos encontrados en el funcionamiento del proceso.
- d) Verificar la disponibilidad de los distintos tipos de recursos para la ejecución adecuada de las actividades.

---

<sup>3</sup> Si bien es común en las evaluaciones de procesos que los nudos críticos se presenten agrupadamente en una sección de resultados, se decidió presentar un apartado de obstaculizadores y nudos críticos en cada una de las etapas para hacer más fácil su comprensión como parte de un proceso global y contextualizado en una etapa específica.

<sup>4</sup> Esto, de acuerdo a lo estipulado en Arenas Caruti (2021)



## 8.2. Etapa 1: Selección y derivación al programa

Como primera etapa a evaluar se tiene la selección de participantes y su correspondiente derivación al programa. Como se expuso anteriormente, esta etapa consiste en i) definir el perfil de cargo que necesita la empresa y enviarlo a los/as delegados/as; ii) delegados/as posteriormente presentan las ofertas disponibles a los y las jóvenes; iii) se verifica que los/as jóvenes cumplan con los criterios de selección del programa; iv) se entrevista a los/as jóvenes que pueden ingresar al programa; y v) se realiza una selección y se les ingresa al programa.

### 8.2.1. Síntesis del proceso

La institución a cargo de la derivación al programa de inserción laboral son los programas y centros de sanciones de justicia juvenil, los que tienen protocolos y fichas de derivación. La persona encargada de la derivación de cada programa de justicia juvenil realiza las gestiones, comunicándose con el director de programas de la Fundación y enviándole la ficha de derivación. El director revisa que estos documentos tengan los antecedentes necesarios para poder incorporar al/a la joven al programa. En el caso de que cumpla con los criterios de inclusión, el director emite un certificado de incorporación al Programa y se lo envía a la persona del centro o programa que derivó al joven. Este certificado señala desde la fecha en que el/la joven está vigente en el programa, asignándole un asesor/a laboral y señalando las etapas evaluativas y pre-laboral en las que deberá trabajar en primera instancia. Desde ese momento el profesional encargado de caso y el/la asesora laboral deben coordinarse, donde el delegado/a o encargado/a de caso (dependiendo de si es del medio libre o cerrado) entrega al/la asesora información subjetiva de los casos: no solo información técnica, sino también información cualitativa con recomendaciones y claves para poder generar un mejor vínculo y acercamiento, y sobre su estado y contexto actualmente.

Posteriormente se realiza una reunión de derivación de caso con el equipo de intervención. En la práctica, en ocasiones es solo con el delegado/a, y en otras se realizan reuniones ampliadas con todo



el equipo interventor. Dependiendo del caso, puede ser incluso con equipos de tratamiento de salud mental.

Luego de esta instancia, el/la asesora laboral toma contacto con el/la joven de manera telefónica, mensaje de texto o por WhatsApp, para presentarse y para conocer qué sabe de Proyecto B. A través de este contacto la asesora logra a su vez evaluar la accesibilidad del/la joven, lo que es un antecedente para trabajar durante la intervención y para su colocación. Además, esta es una práctica que sirve también de encuadre, en donde se establece la figura del/la asesora laboral, demarcando los límites y características de ese rol. Este es el punto inicial del desarrollo de una relación y vínculo de confianza en el contexto de intervención, donde también el/la asesora laboral se instaura como una figura de autoridad para el joven.

A continuación, se realiza una primera instancia que es diagnóstica, a través de una entrevista. En ese momento se le entrega contexto al joven sobre el programa y la intervención, así como explicarse en qué consiste, sus objetivos y lo que se requiere, para luego firmar un convenio de trabajo. En este convenio se establecen sus derechos y deberes, y también los deberes de la Fundación. Además, en esta instancia el equipo realiza una entrevista a modo de evaluación del perfil en términos laborales, poder pesquisar los intereses del o la joven en esta etapa es sumamente importante para garantizar su adherencia al proceso y fomentar la permanencia en el trabajo. Asimismo, se realiza un diagnóstico de ciertas habilidades que pueden favorecer el proceso de inserción laboral.

Acorde a esta evaluación, se puede observar el nivel de motivación que tiene el joven. Al estar en el marco de una sanción, en algunos casos no hay un interés particular por trabajar o encontrar trabajo, lo que se trabaja desde el programa intentando motivarlos con otros componentes de la intervención más allá de la colocación laboral, como el apresto laboral, la preparación del currículum y entrevista laboral, y las capacitaciones.



## **Cupos laborales**

La gestora de Redes y Alianzas de la Fundación está a cargo de la comunicación y vínculo con las empresas con las que se tiene convenio, y también de la búsqueda de cupos laborales y colaboradores. Su rol es crucial en la Fundación pues ésta se destaca por lograr en la práctica la colocación laboral de los jóvenes a través de cupos laborales. En este sentido, de esta coordinación depende la mantención del vínculo con la empresa y la búsqueda de trabajos para los jóvenes. Esto incentiva la adherencia al programa tanto desde los jóvenes y las empresas, como desde los/as delegados/as, pues en el contexto del sistema de justicia juvenil se está a la espera de la colocación laboral para el cumplimiento del plan de intervención.

Para la coordinación con las empresas, la principal herramienta son las redes sociales. Lo primero es enviar correos electrónicos a gente interesada o que podría interesarse. También se utiliza LinkedIn, plataforma que funciona de manera eficiente para contactar a las empresas intentando llegar al área de recursos humanos. No obstante, la respuesta y contacto con las empresas funciona mejor cuando se llega a los cargos gerenciales, pues son quienes toman las decisiones, pero el contacto con ellos/as no es mediante redes sociales y es más difícil de acceder.

Una vez establecido el contacto con la empresa, se le explica al representante qué hace la Fundación, su experiencia y años de trabajo, los objetivos y su relevancia social, en qué consistiría una alianza, y se pide una breve reunión para realizar una presentación. Se le hace un seguimiento al contacto con la empresa para saber si se logró escalar la información, y de ser necesario se realiza más de una reunión. Una vez que se logra concretar otra reunión se gestiona un cupo laboral y se coordinan los roles del programa: el acompañamiento, las exigencias a la empresa, las visitas mensuales del programa y los llamados y comunicación. Cuando una empresa decide participar en el programa, se registran sus datos y sus cupos laborales en la Planilla de Empresas. En esta etapa la sensibilización de las empresas es relevante, pues la invitación es a obtener trabajadores pero compatibilizado con el compromiso con el objetivo final de la Fundación: la reinserción social.



De esta forma se gestionan los cupos laborales, para lo cual también se realiza un levantamiento de perfiles de cargo con la empresa: características del cargo, sus funciones, el perfil que se requiere, lugar de trabajo, remuneración, beneficios asociados, movilización, alimentación, vestuario, bonos, tipo de jornada, fecha de inicio y tipo de turno. Toda esa información la sistematiza la coordinadora de redes en una plataforma web que tiene el equipo de la Fundación, ésta contiene las ofertas laborales, perfiles, y la información de cada joven. Así se coordina con las asesoras laborales y se busca el/la joven que se ajuste de mejor forma para el cargo; y también que se ajuste a las necesidades y realidad de la empresa.

Con el tiempo de experiencia de la Fundación, la gestión de cupos laborales se ha vuelto más personalizada. Se hace un trabajo de conocer los perfiles de los/as jóvenes, sus intereses y preferencias, de manera de que el trabajo que se les ofrezca sea más apropiado para ellos/as y coherente con sus intereses. Por esto la comunicación entre la coordinación de redes con las asesoras laborales es muy importante para ir gestionando los cupos. Esto es valorado positivamente por el equipo de la Fundación y tiene un efecto en la mantención laboral, aunque de todas maneras hace más lento el proceso de gestión de cupos.

Para este tipo de coordinaciones hay reuniones semanales de análisis de casos en que participa el cargo de coordinadora de redes y las/os asesoras/es laborales, en donde se presenta cada caso para informar sobre su situación y proceso. Además, se establecen listas prioritarias con jóvenes que necesitan insertarse laboralmente de manera más urgente, ya sea por la cantidad de tiempo que llevan esperando como por su contexto o necesidades. Así, entre las asesoras laborales y la coordinación de redes se establece a qué joven o jóvenes postular al cargo; y en caso de que sea más de un postulante, la empresa decide a quién contratar mediante una entrevista laboral.

Los/as representantes de las empresas valoran su relación con la Fundación y con las asesoras laborales de los/as jóvenes. Se caracteriza como una relación cordial, de mucha coordinación y comunicación, y respuesta rápida. Además, se valora el acompañamiento que se realiza en la inserción laboral del joven.



## **Mecanismos de registro**

Como mecanismos de registro en esta etapa para sistematizar los procesos de cada joven y coordinarse entre el equipo, se utilizan una serie de medios desde redes sociales hasta plataformas web de registro en Google Drive. Estas incluyen:

- a) WhatsApp
- b) Plataforma Web de registro de perfiles y casos.
- c) Planilla de registro de entrevistas laborales: empresa que cita, joven citado, fecha de entrevista, asistencia del joven.
- d) Planilla de registro de empresas: nombre de la empresa, número de cupos entregados y su descripción, número de cupos ocupados por la Fundación, razones de por qué no se ocuparon.
- e) Planilla de gestión de cupos: cupo gestionado, nombre del joven seleccionado para el cupo, fecha de inicio de trabajo, mecanismo de verificación del trabajo (generalmente un contrato), tipo de jornada, remuneración, lugar de trabajo, fecha de ingreso y fecha de desvinculación (si aplica)
- f) Actas de reuniones: fecha, nombre de los participantes y su descripción, puntos en tabla, acuerdos y desacuerdos, presentaciones, pasos a seguir y foto de la citación.

### **8.2.2. Principales obstaculizadores y nudos críticos**

A partir del análisis de las entrevistas realizadas, se identificaron una serie de obstaculizadores y nudos críticos en esta etapa de selección y derivación al programa. Un primer obstáculo corresponde a la diferencia que existe entre las empresas y su compromiso con los objetivos de la Fundación. En este sentido, es importante generar una mayor sensibilización en las empresas para el recibimiento de estos jóvenes de manera de propiciar el proceso de inclusión. Los/as funcionarios deben comprender el proceso de estos jóvenes, y que su adaptación va a ser más paulatina y puede ser más compleja que la de cualquier trabajador/a. Esto, sin caer en un trato diferenciado hacia los jóvenes, sino para ajustar



expectativas que se tienen desde las empresas. Así, la relación con la jefatura del joven es crucial, por eso es importante que esta sensibilización llegue a todos los funcionarios de las empresas, pues generalmente la decisión de trabajar con la Fundación es tomada por la gerencia, quienes no se van a relacionar directamente con los/as jóvenes. Por esto, es esencial que se transmita la motivación a trabajar con el programa hacia las jefaturas directas, lo cual puede realizarse desde un trabajo de la Fundación con la empresa y también desde el mismo asesor/a laboral con la jefatura en un trabajo colaborativo.

Adicionalmente, el tipo de programa o centro del circuito de RPA del que proviene el/la joven también presenta diferencias en la intervención. Esto porque en los centros privativos de libertad los procesos suelen ser más burocráticos, pues su inserción laboral está sujeta a un beneficio que implica que pueden salir por diez horas a trabajar. No obstante, en general los casos que tienen ese beneficio tienen buenos resultados y adherencia al programa, ya que está la motivación de reducir la condena, y asistir a una audiencia de revisión o de sustitución.

Por otra parte, durante la pandemia COVID-19 el programa se volvió remoto, lo cual tuvo un buen resultado y se observó adherencia desde los y las jóvenes. Sin embargo, el retorno del programa a la modalidad presencial se observa como un obstáculo a la adherencia de los/as jóvenes, lo que incide en su motivación de participar y adherir al programa.

Por otro lado, se mencionaron dificultades asociadas a la percepción y expectativas que se tiene desde los centros y programas de sanciones respecto a los Programas de Intermediación Laboral (PIL), en donde se espera que el programa funcione como una “bolsa de trabajo”. Sin embargo, la finalidad del programa no es solo la colocación laboral, sino también el apresto y mantención laboral, y sobre todo el acompañamiento personalizado, lo cual busca disminuir la brecha existente respecto a la preparación para el mundo laboral. Así, es importante dar cuenta de este objetivo del programa, de lo contrario se puede ver afectada la adherencia al programa si es que los/as jóvenes no necesitan y/o no quieren participar de la etapa del apresto laboral. Adicionalmente se crea una percepción errónea desde las



sanciones respecto a los logros del PIL si es que el/la joven permanece mucho tiempo sin ser colocado laboralmente debido a que está en otras fases de la intervención.

Asimismo, se debe recalcar este objetivo del programa, pues las derivaciones deben ser realizadas cuando el/la joven está listo para un proceso de intermediación laboral, es decir, con una motivación por participar, con un proyecto de vida laboral relativamente avanzado y un proceso de responsabilización del delito desarrollado. Desde funcionarios/as SENAME y de Proyecto B se destaca que los procesos exitosos de inserción y mantención laboral suelen ser aquellos que tienen un mayor avance en términos de reflexión, proceso de responsabilización y desistimiento delictual, otorgándole un valor a la inserción laboral. De lo contrario, aumentan las probabilidades de un fracaso, lo que tiene efectos negativos en la autoestima y autopercepción del/la joven, además de los logros del programa y relaciones con las empresas. Así, una situación reportada por funcionarios/as SENAME y de la Fundación es que hay jóvenes que son derivados debido a la urgencia de cumplir con un plan de intervención, pero en realidad no cumplen con la motivación para ingresar al programa.

Por otra parte, existe una dificultad cuando el/la joven participa en diferentes dispositivos del circuito LRPA. Esto se puede traducir en cumplir simultáneamente más de una sanción (centros o programas), o cuando forma parte de otro dispositivo complementario. Esto dificulta las relaciones y coordinaciones con las sanciones y delegados/as, y la derivación en sí misma.

Finalmente, existen nudos críticos en relación con los requisitos de la oferta laboral:

a) Primero, la derivación e inserción laboral depende de la edad del/de la joven, pues en general las empresas no reciben a jóvenes menores de 18 años, por lo que suele ser un criterio de exclusión. Esto también representa un obstáculo o complejidad pues es necesario compatibilizar el derecho a la educación con el derecho al trabajo, buscando no incentivar que los/as adolescentes deserten de sus estudios para poder trabajar.



b) Segundo, algunas dificultades que se han visto al gestionar cupos laborales es que hay poca oferta de trabajos part-time, y un número importante de los jóvenes prefieren esa modalidad, debido a que muchas veces compatibilizan el trabajo con sus estudios.

c) En tercer lugar, otra dificultad se relaciona con la ubicación de los trabajos, que no siempre se condicen con las preferencias de los/as jóvenes. Esto se da sobre todo cuando es necesario para los jóvenes realizar trayectos largos en transporte público, lo cual afecta la motivación y adherencia al programa.

d) En cuarto lugar, cuando se trabaja con población migrante se complejiza su inserción laboral, pues hay barreras estructurales como los permisos, autorizaciones, y sobre todo la regularización, que requieren de un mayor trabajo, gestiones y coordinaciones que exceden a la Fundación.

e) Por último, en algunas empresas, un criterio de exclusión resulta ser el tipo de delito, en que solicitan expresamente que el/la joven no esté ingresado/a al circuito RPA por delitos contra las personas u otros que consideran de mayor severidad. No obstante, esto no ha resultado ser un problema para la Fundación, porque solo sucede con algunas empresas.

## **8.3. Etapa 2: Apresto laboral y capacitación en oficio**

### **8.3.1. Síntesis del proceso**

Para esta etapa es muy importante la evaluación diagnóstica socio ocupacional en donde se levantan los perfiles de los/as jóvenes, lo que permite generar una línea de acción en la intervención y apresto laboral.



## **Apresto laboral y capacitaciones**

El apresto laboral consiste en 4 sesiones, cuyos contenidos refieren a:

- a) Información relativa a la legislación laboral
- b) Elaboración del currículum vitae o actualización de éste
- c) Preparación para una entrevista de trabajo
- d) Proyecto de Vida Social para el Trabajo.

Las primeras etapas del taller de apresto son clave en la evaluación de cómo se debe abordar el caso, dificultades y resistencias que podría haber y que se deben trabajar, indicadores que dan cuenta de la adherencia al programa que podría tener el/la joven.

Luego de estas sesiones viene el taller de habilidades blandas, el que consta de 9 sesiones, donde la duración de éste depende del perfil del/la joven: nivel de madurez, compromiso, responsabilidad y experiencias laborales previas<sup>5</sup>. Este taller es sumamente importante para la inserción laboral de los jóvenes, quienes necesitan del desarrollo de este tipo de elementos como control de la frustración, los cambios en términos identitarios y de madurez y habilidades blandas, entre otros. Estos aspectos se reconocen como esenciales desde los interventores/as, empresas y desde los mismos/as jóvenes entrevistados, observándose que se necesita un mayor reforzamiento y constituye uno de los más grandes desafíos que se encuentran en el mundo laboral. Esto también aplica para el caso de enfrentarse por primera vez a una entrevista laboral.

En esta fase del proceso también se ofrecen capacitaciones técnicas, las que si bien no son un requisito, se les ofrece a todos/as los/as jóvenes del programa pensando en mejorar sus posibilidades de empleabilidad. Se ofrecen, por ejemplo, capacitaciones de conducción; grúa horquilla y guardia de

---

<sup>5</sup> Comúnmente, esta etapa dura 3 meses.



seguridad. Estas ofrecen acreditación y tienen un impacto en sus currículums y empleabilidad, además de servir como orientación vocacional y para conocer y acercarse al mundo laboral, rubros y áreas de interés. La oferta de capacitaciones depende de la oferta externa disponible, y también según las necesidades del programa al observar el perfil de los y las jóvenes usuarios. Esta nace de una mesa de capacitación que realiza diagnósticos territoriales respecto al mercado laboral y empleabilidad, para intentar generar una inserción laboral efectiva; además de un levantamiento de los intereses de los/as jóvenes, pues también tiene como objetivo que los/as jóvenes exploren sus intereses y habilidades. Para esto, SENCE entrega presupuesto a SENAME para abrir estas capacitaciones.

Es importante considerar que esta etapa es muy valorada por los jóvenes y el equipo de la Fundación, pues se enseñan distintos contenidos importantes para una reinserción social: contenidos legales, habilidades blandas para el mundo laboral, cómo enfrentar una entrevista, la realización o actualización del currículum, entre otros. En ese sentido, completar esta etapa exitosamente con un buen cierre es considerado un logro en sí mismo (lograr las cuatro sesiones de apresto laboral, por ejemplo), lo que no necesariamente tiene que terminar con la colocación laboral. Adicionalmente, este flujo del apresto laboral en general está en coherencia y se coordina de buena forma con los tiempos de ejecución y de sanción del sistema de justicia juvenil.

### **Intervención de parte de los asesores laborales**

Por otro lado, todo este proceso está marcado por la intervención de los/as asesoras laborales, quienes tienen una comunicación constante con el/la joven.

En esta etapa suelen existir dificultades de contacto u otros elementos con los/as jóvenes, situaciones que las asesoras deben atender conversando con ellos/as las razones e intentando darles responsabilidades y agencia en este proceso, de manera que comprendan las consecuencias y repercusiones de sus actos y decisiones, lo que es clave para su desplante laboral. Eso da cuenta de la adherencia que tienen los/as jóvenes con el proceso, donde en casos en que hay una baja adherencia (muchas inasistencias y/o poco contacto telefónico) es necesario realizar un “rescate”. Y, de ser necesario, se debe involucrar al delegado/a o encargado/a de caso para programar una visita en terreno



a fin de conocer su contexto y a sus terceros significativos, recoger antecedentes importantes para comprender de mejor forma al joven, y retomar los acuerdos con él/ella.

Así, esta intervención implica una coordinación constante y colaborativa con el/la delegado/a, donde existe una comunicación desde un inicio recopilando antecedentes importantes sobre el/la joven, y durante el proceso también. Desde la asesoría laboral los contactan en el caso de que haya dificultad en la comunicación con el/la joven, o si es que hay dudas o se necesita una mayor recopilación de antecedentes. Además, en algunos casos, se añade al proceso interventivo a un tercero/a significativo, que generalmente es un adulto responsable (por ejemplo, la madre). En este sentido, se construye un triángulo que apoya la intervención (asesor/a laboral, delegado/a y tercero significativo) y acompaña la comunicación.

En esta etapa la intervención es clave en el desarrollo de habilidades y responsabilidades, para lo cual el rol de la familia o personas significativas con las que más se relaciona el/la joven es muy importante ya que pueden constituirse como un factor protector o un factor de riesgo. Es importante que la familia sepa del trabajo que está realizando el usuario para que colaboren con éste, tanto dándole una oportunidad como también cuidándose ellos/as mismos/as, que es algo que la misma asesora trabaja.

Además, la asesora laboral evalúa de acuerdo a cada caso (y la opinión del mismo usuario/a) si la intervención continúa hacia la colocación laboral, o si se concentra solamente en el apresto laboral y desarrollo de habilidades, en una fase pre-contemplativa, lo que también es una posibilidad.

En casos en que no se continúe hacia la colocación, la intervención que involucra a otras personas es particularmente importante al existir un mayor espacio para poder trabajar las distintas temáticas. Por lo mismo, la duración de las etapas varía según el perfil y avance de cada caso, y las etapas son flexibles de acuerdo a la realidad y desplante de los/as jóvenes. Esto incluye su nivel de autonomía, motivación y etapa en la que se encuentra (pre-contemplativa, contemplativa, u otra), experiencias laborales anteriores, adherencia al programa, avances en el proceso y contexto. Para cada caso la etapa de apresto laboral puede ser más corta o más larga, lo cual se evalúa a partir de los antecedentes que se obtienen



de la intervención, mediante los registros y reuniones de análisis de casos, y en coordinación con el/la delegado/a, quienes también entregan su opinión y consideraciones respecto del caso.

Una ventaja para el proceso de intervención es el contexto mandatorio de justicia juvenil, donde el programa de intermediación laboral es parte de un plan de intervención individual, lo que favorece la adherencia junto con la necesidad de contar con un trabajo como parte del proceso de reinserción social. Por lo mismo, se destacó en el trabajo de campo que esta población presenta un mayor interés por trabajar, y que tienen generalmente un perfil con una mayor independencia y autonomía que facilita el proceso<sup>6</sup>.

Para este proceso se cuenta con un dossier, que refiere a una caja de herramientas donde se tienen orientaciones técnicas de SENAME y otros documentos de utilidad. De todas formas, se reconoce que esta caja de herramientas necesita actualización, en términos del contenido y ejemplos que tiene que a los jóvenes les hace menos sentido, y también debido a que hay actividades o estrategias que en la práctica se realizan, pero éstas no han sido añadidas a la caja de herramientas.

### **Mecanismos de registro**

Las intervenciones realizadas se van registrando virtual y físicamente por las asesoras laborales, donde algunas veces se requiere la firma del joven, y también se registran coordinaciones con los/as delegados/as. Se registran aquí los compromisos, coordinaciones y documentos que hacen falta, así como la asistencia, capacitaciones, talleres y comunicación con el/la joven. De esta forma se tiene una sistematización de la intervención, con avances y compromisos que son conocidos/as por el/la joven, y así se facilita el trabajo con éste. Cada asesora lleva su propio registro, el que es traspasado a los registros formales del programa, como los informes de avance que se comparten con delegados/as. Este registro de las intervenciones tiene la firma de los/as jóvenes, lo que verifica su asistencia a cada

---

<sup>6</sup> Esto particularmente en comparación con la población atendida desde el sistema de protección.



sesión, y si es que hay coordinaciones con los delegados también se registra ahí. Desde SENAME se comanda este registro.

### **8.3.2. Principales obstaculizadores y nudos críticos de esta etapa**

a) La adherencia al proceso evidentemente es altamente relevante, lo cual se puede observar no solo a través de la asistencia, sino también al interés sobre las ofertas laborales, o la asistencia a compromisos como la entrevista laboral o el trabajo mismo. Es un elemento difícil de trabajar y para esto se utilizan mecanismos de rescate como visitas domiciliarias, las que son efectivas en el cambio actitudinal del joven y en la generación de un vínculo de trabajo y adherencia al programa, independientemente de si es colocado laboralmente o no. En este sentido, un elemento a desarrollar en el apresto laboral es visualizar el trabajo como una herramienta o posibilidad, lo cual implica un desafío pues desde los/as interventores/as se menciona que muchos/as jóvenes pertenecen a una subcultura en donde el trabajo no se valora positivamente.

b) Otro nudo crítico tiene que ver con el módulo de habilidades transversales, lo que se relaciona con habilidades blandas y el manejo de las relaciones en el contexto laboral, sobre todo en relación a la atención al cliente, y también en el manejo de la vida cotidiana (transporte, dinero, trabajo) luego de estar privados de libertad. Estas habilidades son importantes para los/as jóvenes, quienes observan una carencia en ese sentido, y desde el equipo del programa son relevadas pues afirman que son un elemento al que las empresas le dan mucha importancia. Así, las entrevistas de trabajo son un espacio en el que los/as jóvenes deben aprender a tener desplante pues es desde donde las empresas seleccionan de acuerdo a su actitud, disposición y habilidades blandas para atender clientes. Por esto, desde el equipo del programa señalan que es un área que se debe reforzar y apoyar.

c) Si bien la adherencia al programa se ve favorecida por la necesidad de un trabajo tanto por querer sustentarse económicamente como por el contexto del cumplimiento de la sanción, esto también presenta un obstáculo cuando los/as jóvenes sienten la necesidad de encontrar el trabajo lo más pronto posible y la adherencia al proceso depende de eso. En ocasiones este apuro por la colocación laboral no se condice con su real interés y proyecto en el corto y largo plazo, y en la práctica el programa



trabaja con los/as delegados/as de sanción como contraparte, quienes esperan un resultado y la colocación laboral bajo un plan de intervención que se debe cumplir.

d) Por otra parte, en general las capacitaciones que se ofrecen son destinadas a población general, por lo que son de larga duración, y en algunas ocasiones no se condicen con la oferta laboral disponible para estos/as jóvenes. Adicionalmente, este perfil de jóvenes tiene una serie de características que dificultan aprovechar al máximo estas oportunidades, incluyendo una baja escolarización, necesidad de dinero de manera urgente y necesidad de trabajar rápidamente para cumplir con un plan de intervención. Todos estos elementos hacen que las capacitaciones muchas veces no sean la mejor respuesta ya que no se ajustan a sus objetivos o necesidades inmediatas, por lo que no adhieran a ellas, o se les hace demasiado difícil. La dificultad que se presenta con mayor frecuencia es la necesidad de tener dinero lo más pronto posible, donde las capacitaciones retrasarían ese objetivo e implican no recibir un sueldo. Bajo estas condiciones, las capacitaciones técnicas y las intervenciones del programa pasan a ser menos valoradas por ellos/as debido al tiempo y jornada que implican, por lo que el programa se vio en la necesidad de volverlas una instancia opcional. Esto, a pesar de que esta instancia sea importante para darle mayor contenido a sus currículums y para apoyar el proceso de inserción al mundo laboral; lo cual integrantes del programa afirman que tiene un impacto importante en la selección del trabajo y postulaciones.

e) SENAME cuenta con una mesa y ofertas de capacitaciones, pero éstas no necesariamente están sujetas al mercado laboral. En este sentido, desde la Fundación se cree que es necesario apoyo en materia de capacitación que esté ajustada a los criterios que ellos/as ven que los/as jóvenes necesitan o van a necesitar. Además, el Nuevo Servicio no contempla esta línea programática, sino que está pensada en que el mismo programa provea, lo que desde la Fundación se percibe como una potencial complicación importante para los/as interventore/as del programa y el funcionamiento de los programas complementarios. Sería deseable contar con un ente que pudiera realizar esa articulación que es la que realiza actualmente la Fundación.

## [ & ]

f) Otro nudo crítico que se observa en la oferta de capacitaciones de SENAME a través de SENCE es que es pensada para jóvenes de justicia juvenil de SENAME, por lo que es más acotada que los que se ofrecen para población general. Con esto, los/as jóvenes deben ajustarse y escoger dentro de la oferta que les entrega el programa o centro, por lo que la elección de capacitaciones y cursos no necesariamente se relaciona a sus intereses. Para atender este problema, una medida sería generar becas para que los/as jóvenes puedan escoger capacitaciones afuera del circuito LRPA y acorde a sus intereses, lo que implicaría una verdadera reinserción educativa.

g) La adherencia a esta etapa se dificulta cuando un/a joven ya tiene experiencia laboral, o ya conoce los contenidos del apresto laboral. O jóvenes que tienen más habilidades desarrolladas, ya sea por su propio desarrollo o porque tienen mayor edad. Por lo que se considera que las etapas y sus duraciones debieran ser más flexibles para este tipo de casos, ya que puede afectar a la adherencia y motivación con el programa.

h) Una práctica que se ha realizado y que tuvo buenos resultados consiste en visitar las empresas. En esta visita se realiza un recorrido para que los/as jóvenes reconozcan el espacio físico, observen de qué se trata el trabajo y cómo funciona, además de conocer al potencial jefe/a y compañeros/as de trabajo. De esta forma, conocen el trabajo en terreno y disminuye la ansiedad y aprehensión por insertarse en el mundo laboral y ciertos trabajos. Este tipo de instancias fue relevado en todas las entrevistas: de usuarios/as, funcionarios/as del programa y representantes de las empresas.

i) En esta misma línea, apareció frecuentemente desde el equipo de la Fundación y los mismos usuarios/as del programa, la necesidad de una actividad con las empresas en donde se realicen visitas guiadas o prácticas laborales que permita que los jóvenes exploren los distintos cupos laborales que se tienen para ellos/as. Esto permitiría que se familiaricen con el mundo laboral y que puedan explorar sus intereses, y que desde las mismas empresas se realice un acompañamiento. Una instancia formativa que permita explorar áreas de interés y rubros puede ser menos extenso que una capacitación como un taller u otro tipo de curso.



## **8.4. Etapa 3: Inserción laboral**

### **8.4.1. Síntesis del proceso**

Es en esta etapa donde aparece de manera más fuerte el rol del/la asesora laboral, el que es clave pues se encarga de la operatividad del programa, incorporando a los/as jóvenes y ayudándolos a insertarse laboralmente. Entre quienes intervienen en este proceso está la coordinadora de redes, quien se comunica con la persona encargada del proyecto en la empresa; la asesora laboral; y la jefatura directa. Este último es quien estará a cargo del joven en el trabajo, y constituye una figura de la empresa que no siempre se condice con la persona que está a cargo del proyecto. La asesora laboral tiene una comunicación constante y directa con esta persona, para conocer sobre el proceso del/la joven, y también para llevar un acompañamiento a la misma empresa. El delegado/a no interviene en esta etapa, solo recibe reportes de la asesora laboral.

### **Perfil en justicia juvenil**

Para la colocación laboral es importante diferenciar entre los usuarios/as y observar los perfiles, de manera de ajustar el cupo laboral para cada usuario, donde se prioriza generalmente su zona de residencia o comuna. Además, en esta etapa se observa en general un interés en trabajar de parte de los usuarios del sistema de justicia juvenil, pues su inserción laboral tiene efectos sobre su sanción, debido a que es una contribución en su proceso de desistimiento del delito y de reinserción social. Asimismo, la adherencia y permanencia en el proceso se encuentra facilitada debido a que los jóvenes suelen encontrarse en una etapa de la vida en que buscan y requieren un trabajo.

Adicionalmente, desde el equipo del programa se considera que esta población cuenta con autonomía e independencia, por lo que trabajar con ellos/as se hace relativamente sencillo al menos en esa dimensión y en el desarrollo de competencias blandas. La escolaridad aparece como un factor clave para acceder a ciertos trabajos, por lo que desde el programa también se incentiva completar la educación escolar y obtener el cuarto medio, para cumplir con su Plan de Intervención, pero también para terminar con el ciclo escolar y tener mejores oportunidades al buscar un trabajo. Además, desde



las empresas se menciona como un obstáculo la baja escolaridad que tienen algunos/as jóvenes que se insertan laboralmente, lo que dificulta su adaptación e interés.

### **Acompañamiento**

Como se mencionó anteriormente, durante la etapa de apresto laboral se prepara a los/as jóvenes para la entrevista laboral, de común acuerdo con la empresa. En esta instancia la labor del/la asesora laboral resulta clave para preparar y acompañar en la entrevista laboral al/a la joven, a través de la preparación, agendamiento y coordinación de esta entrevista, y de ser pertinente acompañarlo ese día, ya sea de manera presencial u online, y también telefónicamente. Con este acompañamiento el trabajo es ayudarlo/a a ubicar el lugar y saber cómo llegar, y conocer su experiencia, cómo se sintió y sus resultados.

Por otro lado, el seguimiento e intervención en la etapa de colocación laboral se basa en un plan de intervención a partir del diagnóstico de habilidades que se realizó en el ingreso del/la joven donde también se identifican otros elementos que se deben trabajar o reforzar, en conjunto con el seguimiento laboral. Para esto, se cuenta con una serie de actividades que se enfocan en las formas de comunicarse, manejo de crisis y reconocimiento emocional, junto con enseñarles sobre temas como la Ficha de Protección Social u otros beneficios sociales. No todas estas actividades están en la caja de herramientas, existiendo algunas que se han ido implementando en el último tiempo.

En concreto, la intervención refiere a un seguimiento del proceso de inserción laboral por medio de una comunicación constante en donde la asesora laboral debe pesquisar con el joven cómo se siente, si le ha gustado el proceso, si cumple con sus expectativas, y ponderar facilitadores u obstaculizadores que puedan perjudicar al proceso de inserción. Para esto también se realizan en caso de ser pertinente visitas al lugar de trabajo y la empresa, cuya frecuencia depende del proceso del joven, sus características y las necesidades de la empresa. En caso de que se dificulte el contacto con el/la joven, o se observen algunas dificultades y situaciones críticas, se pueden llevar a cabo visitas domiciliarias.



Adicionalmente, desde el programa se generan conversaciones con la empresa para coordinar un vínculo con la empresa y la jefatura directa del joven, a fin de realizar un seguimiento del joven y que la empresa tenga un nexo con la Fundación para compartir sus impresiones y aprehensiones. Para esto, se realizan reuniones con la jefatura de manera periódica (aproximadamente cada 15 días), en donde se obtiene información que también resulta de utilidad para la asesora laboral y su intervención. En este sentido, el vínculo con la empresa es bastante claro, tanto desde el/la asesora laboral como la coordinadora de redes. Si bien el vínculo directo con la jefatura del/la joven es a través de la asesora laboral, durante la primera semana también se hace un seguimiento desde la coordinadora de redes, ya que es un momento que requiere más atención debido a la cantidad de cambios y nuevas situaciones a las que se expone el joven.

### **Colocación laboral**

Una vez que el/la joven está seleccionado para trabajar, se tiene una reunión de arranque generada por la coordinadora de redes entre la asesora laboral y la jefatura directa. En esta instancia, la asesora le informa a la jefatura sobre el perfil del/la joven: sus características, necesidades, dificultades, flexibilidades que necesita, y elementos que debe reforzar. Se intenta tener esta reunión antes del primer día de trabajo, aunque de todas formas se puede realizar durante la primera semana.

El primer día de trabajo es crucial, donde hay un acompañamiento desde las asesoras en la preparación y llegada a ese día, generalmente de manera telefónica. Mediante WhatsApp se comunican con los/as jóvenes para saber si ya salieron en dirección al trabajo, si lograron llegar adecuadamente, cómo les fue y que él/ella pueda contar también su experiencia. Además, suele haber acompañamiento desde las empresas, donde el o la joven debe tener una inducción con un encargado/a de recibirlo. Esta inducción es la misma para todos/as los/as trabajadores, lo cual suele ser preferido por las empresas bajo el argumento de no generar un trato diferenciado en base a la procedencia de las personas. Esta consiste en informar acerca de las dinámicas, horarios, la prevención de riesgos, el sistema de gestión de calidad, y la parte operatoria del mismo trabajo, junto con otras características importantes del trabajo.



Desde la Fundación se afirma que esta instancia debe reforzarse para los jóvenes que vienen del programa, de manera de que no genere frustración y estrés, y se recomienda que sea más acogedora. Entre los/as jóvenes en general también la percepción es que la inducción de la empresa se debe mejorar, pues consideran que no es suficiente para comprender sus labores. Además, los primeros días de trabajo aparecen como un momento muy dificultoso para ellos/as, en donde se sienten vulnerables y estresados, lo que da cuenta de la necesidad de este acompañamiento. Esto hace necesario un acompañamiento de ese primer día tanto en sus funciones como en el ambiente y funcionamiento del espacio de trabajo: información sobre lugares, horarios, pares, jefatura, permisos, entre otros. Si bien se tiene la percepción de que los/as jóvenes provenientes de justicia juvenil suelen ser bastante independientes y autónomos, estos elementos en general presentan una dificultad para esta población, todo lo que refiere a habilidades blandas, y una estructura más rígida en términos de horarios y relación con autoridades.

Cabe destacar que desde el programa se opta por aconsejar a las empresas que no difundan que el/la joven proviene de SENAME (a excepción de la jefatura a cargo que tiene contacto con la/el asesora laboral) y que es una decisión de él/ella si es que quiere compartir su historia con sus pares y jefaturas. Así, los/as jóvenes entrevistados/as en general reportaron que ellos prefieren decidir si contar o no su historia, y que no les gustaría que sus pares de trabajo se enteraran sin que ellos decidan contarlo. Asimismo, varios comentaron haber compartido su historia, y no haber tenido problemas por eso, pero sí tener aprehensiones al principio de que pudieran ser discriminados o hubiera un prejuicio. Esto se basa en la sensación de que hay una discriminación hacia quienes provienen de justicia juvenil, por lo cual la jefatura pueda establecer una relación distinta por su historia de involucramiento delictual. No obstante, al profundizar sobre su experiencia laboral en general reportan no haber vivido una experiencia discriminatoria con sus pares de trabajo.

Es importante recalcar que una dimensión importante del trabajo de los programas es fomentar que los/as jóvenes sean responsables en sus trabajos, por lo que se les solicita a las empresas que, si bien idealmente deben permitir cierta flexibilidad o adaptación a estos/as jóvenes, no debe existir un trato diferenciado ni un excesivo asistencialismo. En efecto, para el correcto desarrollo del programa es



deseable que la empresa altere lo menos posible sus condiciones y situaciones por el ingreso de algún joven derivado desde la Fundación.

#### **8.4.2. Principales obstaculizadores y nudos críticos**

El trabajo de campo permitió evidenciar una serie de obstaculizadores y nudos críticos durante esta etapa, los cuales se exponen a continuación:

a) Si bien el carácter mandatorio de la sanción puede ser una ventaja para la inserción laboral, también representa un obstáculo cuando hay una necesidad desde los/as delegados/as de acelerar el proceso de colocación laboral por exigencias internas del Plan de Intervención Individual y por el tiempo de la sanción. Esto, debido a que puede empujar a jóvenes que no están preparados o motivados para trabajar a una colocación laboral prematura y sin la preparación necesaria.

b) Por otra parte, en este proceso un obstáculo para los/as jóvenes corresponde a acostumbrarse a la estructura de la vida laboral, especialmente los horarios, sobre todo para quienes vienen del medio libre y no se encontraban en centros en donde se establece una rutina. En general, corresponde a una población que presenta dificultades en esta línea, junto con la regulación emocional. Esto fue mencionado desde el equipo del programa y desde representantes de las empresas, concretamente con respecto a la dificultad de disminuir actitudes desafiantes hacia la autoridad. Por lo mismo se enfatiza la importancia de desarrollar correctamente las habilidades blandas. Asimismo, se discutió acerca de la importancia del perfil de la jefatura de la que quedan a cargo, pues en algunas empresas las jefaturas conocen el contexto e historia de estos/as jóvenes, por lo que se acomodan y actúan como guías, lo cual se suele traducir en un mayor compromiso con el programa y sus objetivos. De todas formas, esto varía según la empresa.

c) El primer día de trabajo constituye en general un día estresante y angustiante para los jóvenes debido a la incertidumbre, por lo cual se considera deseable tener previamente un contacto o visita al lugar al trabajo, para conocer la ruta, y opciones de transporte y las instalaciones de la empresa, a fin de disminuir el estrés de ese día.



d) La relación con las empresas varía significativamente dependiendo de si la decisión de participar en el programa fue gerencial o no, lo cual afecta a su vez el tipo de relación que se tiene con la jefatura directa del joven y el foco que tienen respecto al programa, lo cual va desde el deseo de contribuir a la inserción laboral del joven hasta una forma de obtener mano de obra. Ambas perspectivas tienen sus nudos críticos asociados, pues cuando el programa es una forma de obtener trabajadores/as, las empresas suelen estar acostumbradas a la rotación y por lo mismo hay un menor cuidado de los/as jóvenes. Por el contrario, en empresas que hay un mayor cuidado de los/as jóvenes y se quiere contribuir a su proceso de desistimiento delictual, suelen ser más permisivos con ellos/as, lo que se contrapone con el trabajo de responsabilización que deben tener los/as jóvenes en sus trabajos. Es importante así desde la intervención y la capacitación de los actores de las empresas lograr un equilibrio que favorezca una correcta colocación laboral del joven.

e) Es esencial que la relación entre la empresa y el/la asesor/a laboral quede clara y bien determinada, pues las empresas muchas veces no comprenden los roles dentro de la Fundación, lo que hace que esa labor se cargue sobre la coordinadora de redes, o la empresa no encuentre un apoyo. Todo esto condiciona el poder entregar un correcto acompañamiento al/a la joven y por ende su capacidad de desarrollar un proceso exitoso.

f) Adicionalmente, los/as funcionarios/as del programa destacaron que en el perfil de los/as jóvenes se observa una brecha importante en términos educacionales, lo que finalmente incide en sus posibilidades de colocación laboral y currículum. Asimismo, desde las empresas se considera que esta baja escolarización también tiene efectos en su trayectoria, inserción y carrera laboral (tanto fuera como dentro de la empresa).

g) Asimismo, cuando un/a joven se encuentra estudiando y trabajando al mismo tiempo, se presentan dificultades en términos de su inserción laboral, debido a las exigencias de tiempo y jornada laboral.

h) En algunas ocasiones ha habido jóvenes con problemas de consumo de drogas y/o alcohol, lo cual dificulta su inserción y permanencia laboral. En esta línea, es esencial contar con una buena red de derivaciones para poder orientar estos casos.



i) Por último, existen jóvenes que se encuentran en el medio libre que no cuentan con una residencia estable, lo cual constituye un factor determinante que suele poner en riesgo su continuidad en el programa. En esta línea, es importante poder asesorar, orientar y vincular al joven con la red o instituciones que puedan ayudarlo/a a encontrar una residencia estable.

## **8.5. Etapa 4: Permanencia (mantención) laboral**

### **8.5.1. Síntesis del proceso**

Esta etapa es clave en la intervención que implementa Proyecto B, pues constituye una de las principales diferencias del programa respecto de otros cuyo foco está en ofrecer una bolsa de trabajo o acceso a capacitaciones. Esta diferencia consiste en el acompañamiento para la mantención laboral que se ofrece desde la Fundación al joven y a la empresa, lo cual es destacado como un componente clave tanto por funcionarios/as de SENAME como por empresas y jóvenes entrevistados.

La mantención laboral es de los elementos más dificultosos en el proceso de inserción laboral, pues el mundo laboral se constituye a veces como algo sumamente lejano y poco familiar, que genera muchas frustraciones en una población que ha vivido mayormente experiencias negativas relacionadas a la educación, trabajo y/o inserción en el mundo “prosocial”. De hecho, entre los/as mismos/as jóvenes comentan acerca de las frustraciones y dificultades que han vivido en su experiencia laboral, en términos de sueldos, propinas, aprendizaje sobre su labor y lugar de trabajo, relación con pares y jefatura, entre otros. Estas dificultades e incertidumbres se enmarcan dentro de aquellas propias del proceso de desistimiento delictual, el cual es sumamente complejo y busca generar un cambio conductual e identitario que requiere tiempo y la comprensión de que es un proceso que muchas veces no es lineal (Droppelmann, 2021; Giordano et al., 2002; McNeill, 2016).

Posterior a la etapa de inserción laboral suelen aparecer dificultades relacionadas al cumplimiento de la normativa del trabajo, los horarios, las relaciones interpersonales con compañeros/as o jefatura, y demás elementos que refieren a adecuarse a las formalidades de una empresa. Así, tener un acompañamiento durante este proceso de inserción laboral es crucial, en donde se trabajan y



acompañan las dificultades y la motivación. Por esto, la comunicación y vínculo del programa con la empresa es esencial, pues se necesita de un soporte y acompañamiento en el lugar de trabajo. Esto se basa en el levantamiento de tutores, mentores o jefaturas que tienen comunicación con el/la joven y el programa, en donde se solicita que haya una comunicación de al menos dos veces al mes. Con esto, desde el programa las asesoras pueden enterarse de lo que se debe trabajar con el o la joven en la intervención del programa, a través de un seguimiento semanal para evaluar su experiencia. Además, así los/as jefes directos de los/as jóvenes tienen a una contraparte clara a quien compartirle inquietudes sobre el/la joven o ante cualquier situación. Estas instancias son muy valoradas por las empresas ya que permite abarcar a cada caso, sobre todo cuando hay situaciones complejas o cuando un/a joven está teniendo dificultades en el trabajo. Además, desde las empresas se considera que la reacción y comunicación del programa es inmediata y efectiva.

Para la permanencia laboral estas instancias y la comunicación en general con la coordinadora de redes constituye una ayuda importante para las asesoras laborales, pues permite tener un contacto directo con la empresa en caso de que éste se dificulte; cuando hay situaciones complejas; o cuando se requiere coordinar temas con la empresa en general. Para esto, como se mencionó en etapas anteriores, se realizan reuniones de análisis de casos entre la coordinadora de redes y las asesoras laborales, en donde se discuten dificultades y avances de cada caso, y también dificultades en relación a la empresa. De esta forma, la coordinadora de redes puede estar informada ante cualquier situación.

### **Rol de la coordinación de redes**

La coordinadora de redes tiene relación con la empresa especialmente a través del /la encargado/a del programa dentro de la empresa, existiendo una coordinación con la empresa en general, y también en menor medida con la jefatura directa del joven, lo que demuestra una alineación y abordaje desde la Fundación. Además, esta coordinación con la empresa a través del encargado/a de gestionar el programa es permanente. La coordinadora suele tener cada dos o tres meses reunión para hacer análisis de los casos que tiene la empresa, situaciones que han ocurrido y cómo proceder, y discutir acerca de la experiencia de la empresa. En este sentido, es muy importante hacer un ajuste de expectativas



respecto a la permanencia laboral de los/as jóvenes, lo cual es parte del rol que debe ejercer la coordinadora de redes, pues el objetivo de la empresa muchas veces no se condice con lo que sucede en la práctica.

### **Rol de asesoría laboral**

En esta etapa los y las jóvenes cuentan con un soporte en su asesora laboral, con quien conversan sobre lo que ocurre en el día a día y comparten sus experiencias y aprehensiones, generando así un acompañamiento muy valioso tanto para el joven como para la empresa al mantener un contacto directo y constante. Esto permite que la asesora pueda monitorear la experiencia del joven y ver si es necesario, por ejemplo, explorar la posibilidad de un eventual cambio en sus condiciones o roles dentro de la empresa de manera de incentivar su adherencia al proceso y hacer que su experiencia laboral sea positiva. Para este proceso, las asesoras laborales reconocen el rol clave que tienen las jefaturas directas o tutores/as de los/as jóvenes, depende de quién ejerza en la empresa el rol de acompañamiento y supervisión del joven. Pero debe ser alguien que mantenga contacto y relación él/ella, quien se comunique y entregue su percepción a la asesora laboral.

De acuerdo al proceso del joven, en esta etapa el acompañamiento va a ser más paulatino y con intervenciones menos frecuentes, y lo mismo con su jefatura directa. Generalmente en esta etapa la confianza y rutina del joven está más fortalecida, se realiza un acompañamiento más que una supervisión, y se le reconocen sus avances y responsabilidad. En los informes de avance se va registrando el proceso, y también se tiene un sistema interno en que se sistematiza por las etapas que pasó el usuario/a y los detalles del proceso. También se aplica un instrumento que mide la evolución de ciertas habilidades a través de una conversación en que se pregunta por distintas áreas de habilidades, siendo los jóvenes quienes se autoevalúan.

Entre los/as jóvenes se valora el apoyo que observan desde los/as asesores laborales, en términos del buen trato y recibimiento, el contacto y comunicación constante, la mediación de la relación con la empresa, el apoyo emocional y personal, la motivación y acompañamiento en todo el proceso de inserción y permanencia laboral. Esto es ayudado por la percepción de que esta intervención no es



invasiva y que su frecuencia y modalidad son oportunas. Idealmente, este acompañamiento genera una relación de reciprocidad donde el/la joven observa este acompañamiento y lo retribuye con su adherencia y motivación al proceso.

Desde las empresas, también el acompañamiento que da la asesora laboral al joven y a la empresa es bastante destacado y valorado, debido a que se reconocen las dificultades y complejidades de esta población. Además, se menciona que la empresa solo tiene contacto con el/la joven en el horario laboral, mientras que el programa tiene una relación constante, lo que se considera que refuerza al proceso del/la joven.

### **Incentivos a la permanencia laboral**

Como incentivo a la permanencia en el trabajo, se les entrega a los/as jóvenes una Gift Card mensual por los tres primeros meses que permanezcan trabajando en la empresa con convenio con la Fundación en las que se les colocó. Esta es una medida que los y las jóvenes valoran bastante, siendo mencionada por todos/as aquellos jóvenes entrevistados/as como una práctica que los ayuda monetariamente y que también los motiva a mantenerse laboralmente. Además, no solo incentiva la permanencia en el trabajo de los/as jóvenes, sino también la derivación hacia proyecto B desde otros programas. Asimismo, entre los/as funcionarios/as del programa se considera que esta es una buena práctica, pues entre ellos observan el efecto que genera en los/as jóvenes tanto en la ayuda monetaria concreta como en su efecto positivo sobre la motivación de mantenerse en el trabajo. En la práctica esta medida ha estado correctamente regulada y protocolarizada, pues para su entrega se utilizan planillas de registro de Gift Card de manera de sistematizar la entrega de éstas y también contabilizar las que se han entregado a cada joven.

### **Mecanismos de registro en esta etapa**

- a) Informes de avance que registran el proceso: etapas y detalles del proceso.
- b) Instrumento de evolución de habilidades: autoevaluación y reporte.



c) Planilla de registro de Gift Card: se sistematiza cuántas Gift Card se le han entregado a cada usuario del programa, para lo cual cada asesor/a le debe enviar un correo a la Coordinadora de Redes cuando entrega una Gift Card. Con esta también se contabiliza cuánto tiempo lleva el/la joven en la empresa.

d) Como verificadores para comprobar la permanencia en el trabajo de cada joven, especialmente al momento de entregar las Gift Card, se cuenta con los siguientes insumos según corresponda: liquidación de sueldo, contrato, o boletas de honorarios, los cuales se solicitan al coordinador del programa.

### **8.5.2. Principales obstaculizadores y nudos críticos**

a) El éxito del proceso se encuentra fuertemente vinculado con el abordaje que tiene la misma empresa, tanto en la colocación como en el acompañamiento, sobre todo los primeros meses. Si bien los jóvenes destacan a ciertas empresas en su compromiso con su proceso y el objetivo del programa, en algunas ocasiones jóvenes mencionaron que les habría gustado un mayor acompañamiento desde la empresa y flexibilidad debido a su situación particular. Desde la ejecución del programa se menciona algo en la misma línea, respecto de la importancia de generar desde la empresa un acompañamiento durante los primeros meses, e idealmente contar con un profesional desde la empresa que esté a cargo del joven y que lo apoye, lo cual tiene efectos positivos percibidos en su permanencia e inserción laboral. Para un correcto acompañamiento desde el programa, es necesario contar con dos fuentes de información complementarias que se entreguen adecuadamente: una retroalimentación desde la jefatura del joven y el propio relato del joven. No obstante, se destaca la importancia de que se genere una inclusión efectiva sin tratos diferenciados hacia este grupo de la población, lo cual también se debe cuidar.

b) En línea con lo anterior, el rol de la jefatura directa o tutor/a del/la joven en la empresa suele ser un nudo crítico, pues es algo que varía considerablemente y en varias ocasiones se observa que existen escasas habilidades para manejar los casos, no hay un seguimiento correcto, o no se maneja una jefatura correctamente. Esto depende del compromiso de esta persona con el proyecto y la temática, lo que se traduce en su disposición para abordar los problemas y desafíos que puede plantear un caso de manera



propositiva y flexible. En síntesis, una jefatura puede ser un obstáculo en el proceso de inserción laboral del/la joven especialmente si esa jefatura no tiene nociones correctas o suficientes sobre los contextos vulnerables de los que provienen los/as jóvenes, o tiene prejuicios hacia ellos, lo que puede implicar que haya un trato diferenciado en términos negativos o positivos. Si bien esto escapa a la responsabilidad de la Fundación, procurar conocer adecuadamente a las jefaturas directas de los jóvenes y capacitarlos adecuadamente sí se encuentra dentro de sus competencias. Esto se recomienda realizarse a través del coordinador de programa en la empresa, quien estaría jerárquicamente por sobre la jefatura directa del joven en el organigrama de la empresa, por lo cual se encuentra en una posición de influir sobre el comportamiento de éste. Es importante que esta transferencia de información se realice de manera proactiva, flexible y propositiva, a fin de que la jefatura directa del joven no perciba estas recomendaciones como una imposición sino como una oportunidad, y que se le dé un espacio adecuado para expresar sus ideas, aprehensiones y opiniones al respecto.

c) En algunas ocasiones, las expectativas que se tienen desde las empresas no se condicen con las del programa. Por ejemplo, para el programa un joven que dure en el trabajo 3 meses es un buen logro, para la empresa esto puede ser problemático y genera menos incentivos para contratar a jóvenes del programa debido a la alta rotación de personal. Así, la relación con la empresa puede estar en riesgo debido a los casos con menor adherencia y permanencia, lo que implica una frustración desde la empresa y un desafío para el programa. En esta línea, desde el cargo de gestión de cupos laborales y redes es importante mantener un canal de comunicación abierto con la coordinación del programa desde la empresa para recabar información al respecto y levantar alertas tempranas con la empresa, así como realizar un cierre adecuado con la empresa en el caso que se requiera.

d) Un obstáculo recurrente corresponde al interés (o falta de interés) del joven para trabajar, pues como se mencionó anteriormente, el que la inserción laboral de los jóvenes esté asociada al cumplimiento de una sanción implica que la inserción y permanencia laboral en ocasiones no nace del interés o iniciativa del joven sino que es algo que “tiene” que hacer. En esta línea, es esencial que las asesoras laborales puedan hacer un trabajo alineado desde el inicio del proceso con la selección de los participantes adecuados e idóneos para el programa. Por otra parte, la etapa de apresto laboral presenta



una oportunidad clara para trabajar la motivación con el joven, así como su proyecto de vida y el rol que el trabajo puede tener en el desarrollo de éste. Esto aplica incluso en el caso de los jóvenes que no se proyectan en el rubro o lugar de trabajo en que han sido insertados, pero pueden racionalizar la necesidad de cumplir con los tres meses exigidos desde el programa en virtud de los beneficios asociados a esta correcta inserción laboral en el corto plazo (por ejemplo, construir un curriculum laboral, conseguir beneficios dentro de su condena, la consecución de un ingreso autónomo, la entrega de Gift Cards, el cambio en la percepción que otras personas significativas tengan sobre su proceso de reinserción, etc.).

e) Un obstáculo que claramente escapa a la capacidad de la Fundación consiste en que no existe una coordinación o coherencia con los lineamientos e intervención que llevan los delegados/as de los/as jóvenes. Esto implica que en ocasiones existen diferencias en la forma de relacionarse y encuadrar a los/as usuarios/as desde el programa de la Fundación y la intervención desde Sename. Por otra parte, en el circuito de justicia juvenil las rotaciones de equipo suceden con frecuencia, lo que es una dificultad para la intervención pues no se asegura su continuidad o la generación de un vínculo de confianza, y también para la coordinación con el programa.

f) Por último, las redes y presencia de alguna persona significativa que apoye el proceso constituyen un elemento muy importante para el/la joven en términos del apoyo que recibe durante el proceso. Esta persona puede ser un familiar, pareja, amigo/a, u otra persona importante. Cuando no existe esta figura, son el delegado/a de sanción y la asesora laboral quienes desde la intervención pueden constituirse como el apoyo emocional necesario.



## 8.6. Etapa 5: Egreso o desvinculación

### 8.6.1. Síntesis del proceso

El egreso del programa puede deberse al término de este al cabo de 12 meses, por razones en que sea necesario egresar al usuario/a del programa debido a problemas con su proceso, o en casos excepcionales en que puede haber un egreso anticipado si hay un acuerdo entre ambas partes y una razón estimada como suficiente para llevarlo a cabo. De cualquier forma, las asesoras laborales deben realizar un trabajo de reflexión junto al/la joven para realizar un cierre y conversar acerca de sus logros y avances, de manera de que los/as jóvenes sean capaces de visualizar su proceso y desempeño. Esto es sumamente relevante particularmente cuando existe una desvinculación de parte de la empresa, pues en el ámbito de justicia juvenil el etiquetamiento al que se ven enfrentados los/as jóvenes es un obstáculo en su proceso del desistimiento delictual y reinserción.

Un número importante de egresos se dan tras desvinculaciones por parte de la empresa, debido al rendimiento del joven en el trabajo, su comportamiento y habilidades. Las razones de desvinculación tienen que ver con la asistencia y desempeño laboral, lo cual puede derivar, por ejemplo, en que no se renueve el contrato. De manera de resguardar el vínculo con la empresa, el rol de la asesora laboral es muy importante para mediar la relación entre el/la joven y la empresa, y anticiparse junto con la empresa a una posible desvinculación o no renovación de contrato, o sobre los problemas que se observan. Esto permite cuidar el vínculo con la empresa y acompañar el proceso laboral del/la joven, incentivando además que el trato hacia los/as jóvenes del programa sea el mismo que el que se da hacia el resto de los/as trabajadores/as de la empresa. En el caso de que el/la joven no haya tenido un buen desempeño laboral y no se aborde esto a tiempo desde la intervención de las asesoras laborales se pueden reforzar conductas no deseadas, lo que va en detrimento del trabajo que se realiza en la Fundación. En el caso de que se concrete la desvinculación desde la empresa, ésta opera de acuerdo a los protocolos de cada empresa al igual que con todos sus trabajadores/as.



De todas formas, desde el programa se tiene la noción de que si el joven es desvinculado o no tiene un proceso exitoso, haber tenido esta experiencia y/o apresto laboral es crucial para su formación y proceso de desistimiento. Así, se deben visualizar los éxitos o hitos intermedios como parte de un proceso y logro mayor. El/la asesora debe realizar un acompañamiento para propiciar la reflexión y una adecuada evaluación con respecto al proceso y de lo que ellos quieran como logro, lo que no se reduce solamente al cumplimiento del tiempo en el programa y trabajo. En este sentido, es importante que la asesora acompañe y disminuya la sensación de frustración.

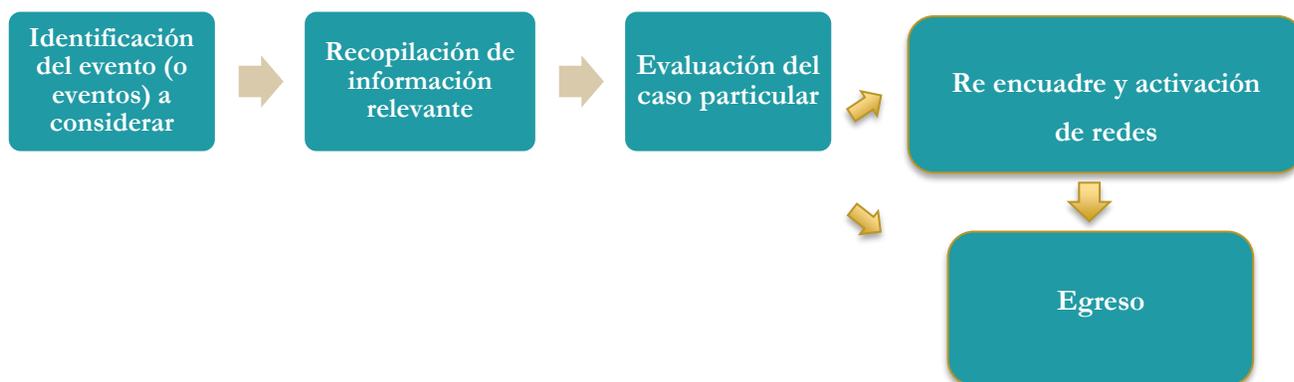
Adicionalmente, cuando hay una desvinculación, se trabaja con el programa o centro de sanción, ya que ellos deben llevar un seguimiento pues son el medio de control de los/as jóvenes y quienes tienen un seguimiento constante. Que exista la figura del delegado/a y de la asesora laboral en este contexto facilita el proceso ya que el/la joven puede sentir un apoyo mayor, con estas dos entidades que están trabajando para ayudarlo/a y motivarlo/a él/ella. Esto, si se desarrolla de manera oportuna, les entrega seguridad y favorece la adherencia al programa, el proceso de cierre y las consecuencias negativas de la desvinculación. El proceso de egreso de un joven del programa como consecuencia de ser desvinculado de la empresa suele ser una decisión difícil de tomar desde el programa, debido a la existencia de un vínculo tanto profesional como emocional de la asesora y demás profesionales con el joven. Asimismo, desde los profesionales del programa existe claridad respecto de los potenciales efectos negativos de dicha desvinculación sobre la autopercepción y autoestima del joven. Es por esto que la prioridad está puesta en realizar un apropiado re encuadre que permita al joven resignificar su experiencia e idealmente prevenir la desvinculación de la empresa, y en el caso de ser efectivamente desvinculado, buscar otras alternativas de inserción laboral si se estima pertinente.

#### **8.6.2. Principales obstaculizadores y nudos críticos**

a) Debido a que en el transcurso de la etapa de permanencia laboral es común que ocurran situaciones en el lugar de trabajo que vayan contra las normas del programa (por ejemplo, faltas o inasistencias reiteradas, o eventos puntuales o recurrentes de indisciplina), es muy importante contar con un protocolo claro para lidiar con estas situaciones, las cuales suelen producir frustración para todas las

## [ & ]

partes involucradas (la Fundación, el joven, la empresa y el delegado o delegada). Para esto, y que no signifiquen necesariamente una interrupción del programa, se recomienda seguir el siguiente protocolo para realizar el re encuadre y la eventual des vinculación en caso de ser estimada apropiada, detallado en el diagrama<sup>7</sup>:



A continuación se describen estos pasos en detalle:

- **Identificación del evento (o eventos) a considerar:** corresponde a definir puntualmente qué hecho o hechos dan inicio a este proceso, y si se trata de un hecho puntual (por ejemplo, una discusión con un compañero de trabajo o supervisor) o de hechos reiterados (por ejemplo, atrasos, faltas al reglamento de la empresa, etc.).

---

<sup>7</sup> Este protocolo se inspira en el contenido en el manual de ejecución del programa, ajustado para el presente informe.



▪ **Recopilación de información relevante:** en esta etapa se busca recabar la información del o los eventos relevantes identificados en el paso anterior. Para esto, el asesor laboral contactará a los tres actores principales del seguimiento.

- En primer lugar, se contactará al joven por vía telefónica, WhatsApp u otro medio adecuado para conocer más detalles del hecho, la perspectiva o posición del joven al respecto, y su motivación para continuar en el programa.

- Segundo, se contactará con el encargado de la empresa con quien se ha mantenido comunicación durante el seguimiento (idealmente, el coordinador del programa) para recabar información detallada del evento, su percepción del joven, fortalezas y áreas de mejora, y proceso general, así como la posibilidad de que el joven siga en la empresa dependiendo de la gravedad del o los eventos identificados previamente. Idealmente esta instancia será presencial, pero en caso de no ser posible o viable, puede realizarse por vía telefónica, WhatsApp u otro medio adecuado (la prioridad debe ser lidiar con el caso de la manera más pronta posible).

- Tercero, se contactará al delegado o delegada de Sename por vía telefónica, WhatsApp u otro medio adecuado para recabar información complementaria que se estime relevante y pueda entregar contexto al evento, así como hacer una evaluación general del progreso percibido del joven en el programa.

▪ **Evaluación del caso:** con toda la información recopilada en la fase anterior, el asesor laboral se reunirá con el director del programa para presentarle su propuesta de resolución, y en conjunto tomarán la decisión de cómo continuar con el proceso del joven en cuestión. En concreto, se debe elegir entre dos cursos de acción: el re encuadre y la activación de redes por un lado, o el re encuadre y la desvinculación del programa, por otro.

▪ **Re encuadre y activación de redes:** en el caso de que la determinación por parte del equipo sea que el joven está en condiciones de continuar, el asesor laboral se reunirá en primer lugar con el joven para comunicarle la decisión y realizar un proceso de re encuadre uno a uno, donde se aclararán y reforzarán los acuerdos y compromisos acordados al inicio del programa, así como las vías de solución



de conflictos. Es importante que este encuadre busque reforzar especialmente en el joven los conocimientos y técnicas de resolución de posibles conflictos en el espacio laboral, la comunicación asertiva y oportuna con su jefatura, y que reitere la disponibilidad del asesor laboral para intermediar en situaciones que puedan ocurrir en el espacio laboral que entren dentro de su competencia<sup>8</sup>. A continuación, el asesor laboral en conjunto con el director del programa organizará una reunión (idealmente presencial, en la empresa) con el coordinador de programa desde la empresa y el joven para aclarar y reforzar conjuntamente los acuerdos comprometidos y solucionar posibles dudas que puedan emerger.

Asimismo, en caso de que la evaluación del caso haya concluido que la situación requiere de una derivación o atención de parte de otros actores (por ejemplo, prestaciones de salud física o mental, vivienda, o algún tipo de tratamiento), será responsabilidad del asesor laboral poner en conocimiento a delegado o delegada para que realicen las gestiones<sup>9</sup>.

▪ **Egreso del joven:** la segunda alternativa posterior a la evaluación del caso (incluso si ya se realizó el encuadre y éste no tuvo el resultado esperado) es que se decida que el joven no debe continuar en el programa. Esta decisión debe ser comunicada al joven en primer lugar, así como a la contraparte de la empresa y al delegado o delegada.

- Sesión de egreso con el joven: en esta sesión deben participar (en la medida de lo posible) el joven, el asesor laboral y el delegado o delegada. En caso de que la evaluación del caso haya concluido que la situación requiere de una derivación o atención de parte de otros actores, se le entregará al joven

---

8 Esto puede incluir, por ejemplo, las condiciones de la contratación, necesidad de pedir permisos para salir a realizar trámites impostergables u otros componentes del plan de intervención, entre otros.

9 Es importante recalcar que las responsabilidades del asesor laboral competen a lo estrictamente laboral, por lo que no estará a cargo de realizar dichas derivaciones o activar los protocolos de derivación, sino de avisar oportunamente a la contraparte para que las realice.



información de las instituciones u organizaciones que pueden ofrecer asistencia, y se entregará los antecedentes relevantes al delegado o delegada.

- Sesión de cierre con la empresa: tras concretarse la desvinculación del joven, corresponderá al asesor laboral y el director de programas reunirse con la contraparte de la empresa (idealmente el coordinador del programa) en las dependencias de la empresa para informar sobre las acciones realizadas durante el proceso de desvinculación. Asimismo, se solicitará *feedback* a la empresa con respecto al proceso en general y al proceso de desvinculación en particular, y se evaluará la posibilidad de abrir un nuevo cupo laboral.

Es importante recalcar que en el caso de que no se estime conveniente o pertinente que al joven se le busque una nueva oportunidad laboral (es decir, que se decida cerrar su participación en el programa), sí es posible realizar un cierre que permita darle significancia e importancia a la experiencia laboral realizada, a partir del logro de cierta permanencia laboral. En este sentido, el cierre del proceso no debe considerarse siempre en términos negativos, sino que el proceso puede concluirse de manera exitosa y satisfactoria aún posterior a una desvinculación si el equipo interventor es capaz de realizar un proceso de cierre adecuado y reflexivo que genere un aprendizaje, y consolide la consecución de herramientas relevantes.

b) Otro de los principales nudos críticos de esta etapa corresponde al efecto que una desvinculación tiene sobre la empresa con convenio y sus profesionales, tanto la gerencia como el coordinador del programa y la jefatura directa del joven: usualmente la desvinculación de un joven genera frustración en el equipo, pues se puede evaluar como un fracaso del programa. En este sentido, es esencial que desde la Fundación se aborde el tema de la mejor manera posible, considerando además que la empresa en cuestión tiene un convenio donde existe un intercambio donde el cupo del joven es uno de los elementos importantes. Por esta razón es crucial poder realizar un trabajo con la empresa y tener reflexiones compartidas que permitan dar a entender su aporte como empresa y los aspectos positivos del proceso del joven, a fin de generar motivación desde los profesionales de la empresa para poder mantener el convenio vigente. En este espacio el trabajo de la asesora laboral es central para poder



mostrarle a la empresa de manera concreta los logros conseguidos por el joven durante el proceso, en particular el desarrollo de habilidades laborales, el auto estima, la auto eficacia y otras que se consideren relevantes según cada caso, así como el rol que la empresa jugó en el mismo.

c) Por último, el acceso a la vivienda estable asoma como un obstáculo que se presenta durante toda la intervención, pero con especial énfasis al momento del egreso del programa y para aquellos jóvenes que se encuentran cumpliendo sanciones privativas de libertad. Esto puede manifestarse de distintas maneras, ya sea a través de la necesidad de contar con autonomía e independencia, o debido a la falta de redes de apoyo y contención o la necesidad de cambiar de entorno para favorecer procesos de reinserción social. Si bien este es un ítem que escapa al trabajo de la Fundación, es relevante mantener al día los contactos para mantener al día al delegado o delegada y/o familia en caso de existir para que realicen las derivaciones correspondientes.



## 8.7. Etapa 6: Seguimiento post egreso o desvinculación

De acuerdo con lo estipulado en el manual de ejecución del programa, posteriormente a los doce meses o a cualquier modalidad de egreso debe haber un seguimiento post-egreso. Sin embargo, en la práctica corresponde a una etapa (o componente) que es difícil de implementar y llevar a cabo de manera correcta y eficaz. Esto ocurre con particular frecuencia cuando el joven es desvinculado de su lugar de trabajo, especialmente si esta desvinculación se debió a conductas disruptivas o una mala adaptación al ambiente de trabajo. Concretamente, en estos casos es común que los jóvenes sean difíciles de contactar debido a cambios en sus números de celular o sencillamente dejen de responder a los intentos de contacto ya sea por vía telefónica, WhatsApp o similar. En este sentido, es recomendable buscar mantener diversos canales de comunicación vigentes con los jóvenes (por ejemplo, celular, redes sociales, conocer su domicilio, etc.) así como mantener la información de contacto siempre actualizada. Asimismo, se recomienda la construcción de un protocolo que permita vincular a jóvenes egresados con diversas instituciones, servicios o prestadores de acuerdo con las necesidades del mismo (por ejemplo, bolsas de trabajo o capacitaciones).

Por último, el término de la sanción constituye un nudo crítico importante en esta etapa. Esto, ya que al momento de terminar su sanción, desde Sename se debe cerrar administrativamente su participación en el programa pues se termina el financiamiento desde la institución<sup>10</sup>. Así, la intervención y proyecto de intermediación laboral solo existe en la medida en que el/la joven está en el circuito de Justicia Juvenil en una sanción, lo que genera incentivos perversos para mantenerlo/a en la sanción para que continúe con la intervención. Esta realidad es por ende contraproducente con la posibilidad de un proceso exitoso de desistimiento delictual. Por eso, el período conocido como “Post-sanción” corresponde a una etapa muy importante que se debe reforzar para ofrecer continuidad a la intervención luego de cumplir con la sanción. Por último, debido a que el vínculo del programa con

---

<sup>10</sup> Es importante mencionar que los conceptos “egreso” y “cierre” pueden resultar confusos. El primer refiere a una decisión que se toma desde el programa de la Fundación Proyecto B de terminar la participación del joven en el programa, mientras que el segundo consiste en un cierre administrativo que sea realiza desde Sename, por ejemplo, una vez que se termina el plazo de la sanción.



los/as jóvenes no se basa en una sanción ni a un informe de cumplimiento, este constituye un componente que se puede aprovechar para generar una adherencia a una intervención de Post-sanción. Esto es una limitante importante y da cuenta del vacío existente en esta etapa de toda la institucionalidad, pues la oferta que existe actualmente desde Sename es voluntaria y el seguimiento post-egreso es un elemento que descansa en la voluntariedad del programa, como consecuencia de no ser exigido desde las orientaciones técnicas.



## 9. Recomendaciones

### 9.1. Asesoría laboral y acompañamiento

a) Si bien la presencia de acompañamiento transversal durante todo el proceso es valorada de manera muy positiva por los jóvenes, actualmente se ve un cambio en las características sociodemográficas de los jóvenes que se integran al programa. Puntualmente, la llegada de población migrante y extranjera al programa ha sido una novedad y un elemento que presenta desafíos que se deben abordar con tiempo, sobre todo considerando el aumento de esta población en el circuito de justicia juvenil en estos últimos 5 años (SENAME, 2022).

Al trabajar con población migrante existen diferencias importantes que van desde elementos prácticos hasta elementos que se relacionan con la intervención psicosocial. Una temática importante es la regularización ya que es un obstáculo clave para obtener un trabajo que no sea informal. Por otro lado, el ser migrante es un fenómeno complejo de abordar debido a que muchos jóvenes han sufrido vulneraciones en su trayecto migratorio, o pueden haberse involucrado delictualmente debido a éste. Además, hay un duelo migratorio asociado con extrañar su país, su situación en su país, a familiares, amigos/as, pares, el clima, la comida, entre otros elementos, lo que puede hacer más difícil su proceso migratorio y de intervención (Atxotegui, 2000; Centro de Estudios Justicia y Sociedad UC & SENAME, 2022). Asimismo, su contexto puede ser sumamente estresante ya que suelen ver a sus familias o padres deprimidos o frustrados, o muchos no ven a sus padres debido a que están ocupados trabajando. Generalmente hay una familia transnacional, con las cuales se mantiene vínculo pero se encuentran separados por fronteras nacionales, lo cual suele ser un elemento estresante (Bryceson & Vuorela, 2002; Carrasco, 2010; Centro de Estudios Justicia y Sociedad UC & SENAME, 2022; Cerda, 2014; Ciurlo, 2014). Además, esta disminución o falta de supervisión y presencia parental puede incidir en el involucramiento delictual, pues hay un aumento de relaciones con pares que pueden involucrarse en actividades prodelictuales o antisociales (Le & Stockdale, 2008; E. Lee & Bristow, 2014).



b) Asimismo, es esencial contar con instancias especializadas para que aquellas personas encargadas de ofrecer acompañamiento y asesoría laboral cuenten con los conocimientos y capacidades actualizadas para abordar correctamente las necesidades de los jóvenes<sup>11</sup>. Esto se puede contratar a través de capacitaciones, talleres, seminarios o presentaciones de expertos/as que puedan entregar y ofrecer un modelo que contenga las herramientas necesarias para un/a asesor/a laboral, por ejemplo, lograr encuadres efectivos, obtener técnicas de intervención según grados de madurez o edad del joven, entre otros elementos. Además, se plantea la necesidad de tener antecedentes basados en literatura e investigación que configuren un modelo de intervención actualizado y así encuadrar al equipo para llevar una intervención.

c) Lo anterior se plantea debido a que actualmente las asesoras laborales están realizando labores más allá de los que se les pide estrictamente, y suelen buscar soluciones creativas para los problemas o necesidades que se presentan. Puntualmente, a fin de evitar *burnout* es que se sugiere anticiparse adecuadamente a estas necesidades que ellas puedan percibir, manteniendo canales de comunicación concretos y claros para que expresen estas aprehensiones o sugerencias.

## 9.2. Inserción y mantención laboral

a) Durante la etapa de inserción laboral es necesario que los/as asesores/as puedan pesquisar las expectativas y experiencias de los/as jóvenes de manera de que sea una experiencia provechosa y positiva. Esto es particularmente relevante en cuanto a la intervención que se haga con el coordinador del programa en la empresa, en donde se debe buscar realizar un “traspaso” en la intervención desde la asesoría laboral hacia la figura del coordinador desde la empresa. Este equilibrio es delicado y esencial, debido a que el joven se relacionará cada vez más en su día a día con los representantes de la empresa (ya sea su jefatura directa o dicho coordinador). Para realizarse correctamente este proceso,

---

<sup>11</sup> Esto es especialmente relevante debido a que contar con un grado académico en Psicología no constituye un requisito excluyente para este cargo.



es crucial que se mantenga una comunicación fluida con la empresa, que se capacite adecuadamente a los equipos, y que se definan expectativas mutuas desde el principio de la etapa de inserción laboral.

b) Se recomienda comenzar el proceso hacia consolidar una inserción laboral con enfoque de género, pues actualmente la oferta laboral no está pensada de acuerdo a las necesidades que expresan las mujeres participantes, tales como la crianza o estudios. Idealmente, con el tiempo se debiese avanzar hacia un trabajo mancomunado para lograr compatibilizar trabajo y crianza a través de la gestión de acceso a jardines infantiles, salas cunas y otro tipo de recursos adicionales.

c) Es altamente relevante y deseable continuar fomentando y reforzando las instancias de práctica o visitas a las empresas, de manera de que los/as jóvenes puedan conocer los trabajos disponibles, rubros, espacios de trabajo y dinámica laboral. Esto, en la medida en que la modalidad de las sanciones lo permita con el fin de disminuir las aprehensiones respecto del mundo laboral como para conocer rubros y trabajos.

d) Asimismo, se recomienda que el programa pueda explorar la alternativa de iniciar un piloto que ofrezca la alternativa de una inserción laboral independiente a través del emprendimiento y/o la autogestión de cupos, apuntando a lograr financiamiento que permita desarrollar esta área. Esto, debido a que existen jóvenes que desean trabajar pero preferirían hacerlo en modalidad independiente.

e) Un elemento que tiene potencial de mejora es la diversidad de trabajos disponibles, así como sus condiciones laborales. Si bien es algo que ya se realiza, se recomienda de manera particularmente fuerte que se continúe y consolide el trabajo para ampliar la diversidad de ofertas laborales para poder apuntar a diversos intereses y objetivos de desarrollo profesional.

f) Por último, si bien se observa un funcionamiento eficiente del programa, frente a algunas experiencias mencionadas, se considera importante generar protocolos frente a situaciones complejas que se puedan dar en el ambiente de trabajo, tales como: i) sospecha de abuso o maltrato de usuario menor de edad; ii) sospecha de abuso o maltrato de usuario mayor de edad; y iii) situación de vulneración, abuso o maltrato en espacio de trabajo. Esto permitiría un abordaje correcto desde el



programa, resguardando la integridad y derechos del usuario, pero también la alianza con la empresa toda vez que todos estos protocolos se les haga llegar antes de comenzar a trabajar con el programa.

### **9.3. Trabajo con las empresas**

a) Desde la empresa se valoran los reconocimientos que realiza Proyecto B a su labor, por lo cual se recomienda mantener las instancias que reconozcan públicamente a las empresas comprometidas (como el Sello Transforma) a la vez que se piensan y planifican maneras de fidelizar a las empresas que se van incorporando al trabajo mediante la firma de convenios.

b) Pensando en llegar a empresas diversas y estratégicas, se recomienda entablar o reforzar la relación y comunicación con gremios empresariales específicos para presentar el programa y captar potenciales empresas interesadas, aumentando la efectividad de la llegada.

c) Con respecto a la inserción laboral, es importante comunicar adecuadamente a las empresas los puntos críticos que tiene el proceso de inserción y permanencia laboral de estos jóvenes, comentando las complejidades que puede haber y ajustando las expectativas. Por ejemplo, comentar que las primeras semanas son críticas, requieren un proceso de adaptación importante; o que una permanencia exitosa es de 3 meses aproximadamente; entre otros. Se debiera tener más espacio de trabajo para realizar una preparación con la empresa, antes de la colocación, en donde participe la jefatura directa y el/la encargado/a del proyecto en la empresa. Esta es una instancia que aparece como valorada por las empresas, y permitirían dar buen pie a la primera etapa de trabajo conjunto. En este sentido, la sensibilización de las empresas respecto al programa como un todo es crucial, en donde es necesario que exista un compromiso con el objetivo final del programa, no solo desde lugares gerenciales, sino también respecto a todo el personal (especialmente entre quienes van a estar en contacto directo con los/as jóvenes). Esto, por ejemplo, es un aspecto central en el programa CRAFT (The Community Restitution and Apprenticeship Focused Training program), en donde se busca involucrar al personal con el programa, lo que a su vez genera un vínculo entre las comunidades y el mismo.



#### 9.4. Seguimiento post egreso

Un hallazgo relevante corresponde a la dificultad de realizar un seguimiento adecuado a aquellos jóvenes que egresan del programa. En este sentido, para dar continuidad a los procesos de inserción laboral y poder evaluar cualitativamente los programas de manera adecuada, es imperante idear una manera para realizar seguimientos de manera exitosa. Como se mencionó previamente en este informe, distintas estrategias pueden consistir en asegurarse de mantener vigentes distintas vías de contacto con el joven, debido a lo común que es que éstos cambien su número de celular (por ejemplo, quedar vinculados a través de redes sociales como Instagram y Facebook, o mantener contacto con un familiar o referente significativo). Esto puede permitir que la Fundación pueda, a través de este contacto, recabar información que permita la mejora continua de su programa y levantar información crítica al respecto.

#### 9.5. Indicadores

Tal y como se describió en la sección N°7, los indicadores presentados por Proyecto B se encuentran bien planteados y permiten hacer un seguimiento al avance y compleción del programa. Sin embargo, y en línea con los comentarios entregados por la Fundación MC en su reporte intermedio del programa, se presentan algunas recomendaciones<sup>12</sup>:

a) Con respecto al número de Gift Cards entregadas, se sugiere elaborar un indicador que contemple la cantidad de Gift Cards que se entregaron por 1, 2 o 3 meses de permanencia (y no sumar todas, debido a que eso no permite discriminar entre cuántos jóvenes han cumplido 1, 2 o 3 meses). Esto implicaría definir las Gift Cards como variables categóricas de acuerdo al mes en el cual fueron entregadas. Por ejemplo, si el indicador muestra que se han entregado 12 Gift Cards, no es posible con esa información traducirlo a cantidad de jóvenes que han cumplido 1, 2 o 3 meses trabajando. Si

---

<sup>12</sup> Este informe consiste en un reporte intermedio del programa “Empleo para jóvenes olvidados” realizado por Claudia Martínez, Shantal Aragón, Valentina Olivares, Rocío Espinoza y Vicente Poblete (julio 2023).



bien contar con un indicador del promedio de Gift Cards entregadas por joven es un proxy, éste puede estar fácilmente influenciado por casos extremos.

b) Incorporar el tipo de trabajo como una variable categórica e idealmente la remuneración ofrecida en el contrato como una variable continua, a fin de poder evaluar a fin de año qué rubros se repitieron más y poder tener datos sobre los sueldos ofrecidos y variación en éstos.

c) Incorporar encuestas de satisfacción y autoevaluación para los jóvenes posteriores a su inserción laboral, y un componente cualitativo con jóvenes egresados que se puedan contactar (por ejemplo, a través de grupos focales).

d) Expandir y estandarizar los indicadores desde la empresa, ampliando las encuestas de satisfacción para incluir un componente cualitativo que permita tener información más detallada de la experiencia de la empresa en el programa, así como levantar alertas, incorporar propuestas de mejora y mantener actualizada a la empresa, mediante entrevistas a los tres actores claves (gerencia, coordinador del programa y jefatura directa). Se recomienda que estas entrevistas se realicen de manera semestral.



## 10. Proyección

Debido a que el programa de inserción laboral para jóvenes que cumplen una sanción en el circuito de Justicia Juvenil se encuentra en un momento clave en el contexto de la implementación del nuevo Servicio Nacional de Reinserción Social Juvenil, se recomienda que a partir de los hallazgos y recomendaciones presentados en este informe desde la dirección de la Fundación se impulse una actualización del esquema de procesos del programa<sup>13</sup>. Esto, a través de una modelación visual participativa que integre a todos los actores clave del proceso desde el equipo de la Fundación (director del programa, gestora de cupos y alianzas, asesoras laborales y profesionales de administración y comunicaciones). Una vez completado esto, se recomienda continuar elaborando un mapa de procesos para modelar los procesos relevantes. Dentro de esta etapa, es crucial identificar y distinguir entre los procesos de la misión, los procesos críticos, procesos de estrategia y de apoyo a fin de priorizar los aspectos más relevantes.

Por otro lado, cabe destacar que, en términos generales, se observa una buena coordinación con el programa desde justicia juvenil, debido a que se tienen años de trabajo y experiencia, lo que permite que esté todo establecido en términos de fases, roles y protocolos. Cada tres meses los supervisores de SENAME realizan una revisión del trabajo de la Fundación, el cual ha sido bien evaluado y también ha crecido y se han establecido vínculos con la instancia regional y nacional de SENAME.

No obstante, dadas las necesidades expresadas desde Sename, se recomienda continuar con el fortalecimiento del programa en regiones, dada la escasez de oferta de inserción laboral existente a la fecha para el público objetivo en cuestión.

Por otro lado, este programa destaca por su abordaje total del proceso de inserción laboral, tanto desde la colocación hasta la experiencia laboral. Lo que da cuenta de la importancia de la figura del asesor/a laboral y del programa de Proyecto B como un ente que articula la dimensión del trabajo

---

<sup>13</sup> Todos los términos y conceptos mencionados en esta sección se encuentran definidos en el glosario al principio de este informe.



del/la joven. Por esto, su proyección en el Nuevo Servicio de Reinserción Social Juvenil es crucial, pues no es un trabajo que solo se pueda llevar desde los programas o centros de sanciones, sino que es necesario que se aborde desde una institución que esté especializada en el ámbito laboral.

Sin embargo, si bien en el programa se contempla la complejidad de cada joven, desde el equipo se tomó una decisión de abarcar solo lo sociolaboral, pues considerar el resto de las dimensiones es algo que excede a la Fundación, además teniendo en consideración que existen otras baterías del circuito de justicia juvenil que se hacen cargo de otras aristas. En ese sentido, se decidió que es mejor enfocarse en el objetivo de reinserción sociolaboral. Si bien algunos/as jóvenes comentan tener necesidades en términos de salud mental y de necesitar un apoyo psicológico, lo cual también es reportado por interventores/as y desde las mismas empresas, las funciones de este programa son laborales, por lo que es el delegado/a quien debe derivar hacia otras prestaciones de salud mental. Lo que se debe reforzar o retroalimentar en la relación entre el/la asesor/a laboral y el delegado/a de sanción.

Lo anterior implica la importancia de fortalecer el trabajo intersectorial de manera de coordinar una intervención más integral, desde la intersectorialidad y correcta derivación (a través de la figura del delegado/a generalmente), pues proyecto B es un programa complementario al Plan de Intervención Individual en el contexto de la sanción. Esto es importante mantenerlo delimitado, pues es en el contexto de la sanción en donde se debe abordar todos los ámbitos del joven, donde la Fundación Proyecto B atiende uno de esos objetivos, de lo contrario excede a su capacidad. Cabe destacar que esta intersectorialidad refiere al ámbito público, privado y también a organizaciones de la sociedad civil, lo que todavía descansa en la voluntad y contactos de los funcionarios/as del programa.

Por otro lado, si bien el contexto de la sanción presenta ventajas al momento de intentar coordinar la red intersectorial y también juega un rol importante en la adherencia del/de la joven al programa, también presenta dificultades. Un obstáculo tiene que ver con el término de la sanción, con lo cual el/la joven deja de ser un usuario del circuito LRPA y con esto se termina la transferencia monetaria relacionada a ese usuario. Si bien, desde el programa un criterio de inclusión es que las derivaciones tengan una sanción mínima de 6 meses, esta situación implica una complejidad importante para la



intervención y sobre todo el seguimiento del egreso. Además, es importante que los/as jóvenes encuentren su proceso de reinserción social en un contexto que sea fuera del sistema de sanciones, y la recomendación es que este acompañamiento se pueda extender a la etapa de post-sanción. Elemento que también es parte de los aspectos bien evaluados y las recomendaciones internacionales, donde se releva la centralidad de contar con un sistema de seguimiento posterior al egreso del programa. De lo contrario, estaríamos brindando las posibilidades de reinserción social solo cuando estén en el contexto de una condena.

Esto se relaciona con la falencia que presenta la institucionalidad respecto a la post-sanción, donde en la práctica no existe un seguimiento luego del término de la sanción. Y también se observa una carencia en cuanto a la oferta de reinserción, en la cual solo los Programas de Intermediación Laboral aparecen desde SENAME.

La oferta de programas de reinserción en el sistema de justicia juvenil también tiene falencias en el ámbito educativo, pues los/as jóvenes solo acceden a educación de adultos, tanto en el medio libre como el privativo. Y esta educación suele ser de menor calidad, lo que obstaculiza su acceso a la educación superior y su competitividad en el mercado laboral. La brecha que se observa en términos educativos se debe atender y teniendo el cuidado de que el derecho al trabajo no desincentive la educación, y en consecuencia el derecho a la educación.

En cuanto a la proyección del programa en el Nuevo Servicio de Reinserción Social Juvenil (NSRSJ), se observa una preocupación debido a que no existe una mención a los Programas de Intermediación Laboral, ni a una figura de un intermediador laboral como lo es la Fundación Proyecto B. En este sentido, se pierde el rol articulador de los programas complementarios en el territorio, quienes generan conexiones entre distintos sectores. Esto puede generar malos resultados si es que no hay programas complementarios (como el PIL) asentados en el territorio que aborden problemas intersectoriales como el trabajo, la salud mental, entre otros, dejando todas estas labores en el rol del delegado/a. Además, se considera que el servicio no debiera financiar ni hacerse cargo de este tipo de programas, pues el objetivo de RPA es modificar la conducta delictiva, por lo que la reinserción laboral debiera



estar a cargo los programas complementarios, incluyendo la etapa de post-sanción y bajo el nuevo sistema de garantías. Así, se critica que no está contemplada la lógica multimodal donde los programas deben generar alguna respuesta ante las distintas necesidades de los/as jóvenes o dificultades.

Con esto, se debe destacar el posicionamiento que tiene el programa en la oferta de reinserción y el intersector, y los avances que se han logrado respecto a su acreditación como colaborador, lo que lo hacen un programa consolidado que pudiera proyectarse como un prestador de servicios en el NSRSJ.



## 11. Referencias bibliográficas

- Abrazaldo, W., Adefuin, J., Henderson-Frakes, J., Lea, C., Leufgen, J., Lewis-Charp, H., Soukamneuth, S., & Wiegand, A. (2009). *Evaluation of the YouthBuild Youth Offender Grants*. Social Policy Research Associates.
- Arenas Caruti, D. (2021). *Evaluación de programas públicos*. <https://hdl.handle.net/11362/46795>
- Atxotegui, J. (2000). Los duelos de la migración: Una aproximación psicopatológica y psicosocial. *Undefined*. <https://www.semanticscholar.org/paper/Los-duelos-de-la-migraci%C3%B3n%3A-una-aproximaci%C3%B3n-y-Atxotegui/635c7af7084be5d623a5a6d32c2c107d9ad3e7d5>
- Bryceson, D., & Vuorela, U. (2002). Transnational Families in the 21 st Century. En *The Transnational Family: New European Frontiers and Global Networks* (pp. 3-30).
- Bullis, M., Yovanoff, P., Mueller, G., & Havel, E. (2002). Life on the “Ours”—Examination of the Facility-to-Community Transition of Incarcerated Youth. *Exceptional Children*, 69(1), 7-22. <https://doi.org/10.1177/001440290206900101>
- Cabaniss, E. R., Frabutt, J. M., Kendrick, M. H., & Arbuckle, M. B. (2007). Reducing disproportionate minority contact in the juvenile justice system: Promising practices. *Aggression and Violent Behavior*, 12(4), 393-401. <https://doi.org/10.1016/j.avb.2006.09.004>
- Carrasco, L. N. (2010). *Transnational Family Life among Peruvian Migrants in Chile: Multiple Commitments and the Role of Social Remittances*. 2(41), 187-204.



- Centro de Estudios Justicia y Sociedad UC, & SENAME. (2022). *Informe final: Estudio para favorecer la intervención con enfoque intercultural con adolescentes y jóvenes migrantes, extranjeros y refugiados, ingresados al circuito LRPA del Servicio Nacional de Menores y la formación de los equipos intervinientes*. SENAME. <https://www.sename.cl/web/wp-content/uploads/2023/02/Informe-final-Estudio-Migrantes-2022.pdf>
- Cerda, J. (2014). *Las familias transnacionales. enero-junio*. <http://www.espaciostransnacionales.org/segundo-numero/reflexiones-2/familiastransnacionales/>
- Christensen, K. M., Hagler, M. A., Stams, G.-J., Raposa, E. B., Burton, S., & Rhodes, J. E. (2020). Non-Specific versus Targeted Approaches to Youth Mentoring: A Follow-up Meta-analysis. *Journal of Youth and Adolescence*, 49(5), 959-972. <https://doi.org/10.1007/s10964-020-01233-x>
- Ciurlo, A. (2014). *Género y familia transnacional. Un enfoque teórico para aproximarse a los estudios migratorios*. 12(13), 127-161.
- Cohen, M. A., & Piquero, A. R. (2010). An outcome evaluation of the YouthBuild USA offender project. *Youth Violence and Juvenile Justice*, 8(4), 373-385. <https://doi.org/10.1177/1541204009349400>
- Cullen, F. T., Cullen, J. B., & Wozniak, J. F. (1988). Is rehabilitation dead? The myth of the punitive public. *Journal of Criminal Justice*, 16(4), 303-317. [https://doi.org/10.1016/0047-2352\(88\)90018-9](https://doi.org/10.1016/0047-2352(88)90018-9)



- DeComo, R., & Matthews, T. (2009). *In Search of Evidence-Based Practice in Juvenile Corrections: An Evaluation of Florida's Avon Park Youth Academy and STREET Smart Program*. U.S. Department of Justice, Office of Justice Programs, Office of Juvenile Justice and Delinquency Prevention.
- Droppelmann, C. (2021). *Transitions Out of Crime: New Approaches on Desistance in Late Adolescence*. Routledge. <https://www.routledge.com/Transitions-Out-of-Crime-New-Approaches-on-Desistance-in-Late-Adolescence/Droppelmann/p/book/9780367750305>
- Elizur, D., & Shye, S. (1990). Quality of work life and its relation to quality of life. *Applied Psychology: An International Review*, 39, 275-291. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1990.tb01054.x>
- Farrington, D. P., Gaffney, H., & White, H. (2022). Effectiveness of 12 Types of Interventions in Reducing Juvenile Offending and Antisocial Behaviour. *Canadian Journal of Criminology and Criminal Justice*, 64(4), 47-68. <https://doi.org/10.3138/cjccj.2022-0022>
- Flick, U., Kardorff, E. von, & Steinke, I. (Eds.). (2004). *A companion to qualitative research*. Sage Publications.
- Fundación Proyecto B. (2015). *Manual de apoyo a la ejecución. Programa de intermediación laboral para jóvenes que han infringido la ley*.
- Giordano, P. C., Cernkovich, S. A., & Rudolph, J. L. (2002). Gender, Crime, and Desistance: Toward a Theory of Cognitive Transformation. *American Journal of Sociology*, 107(4), 75.
- Grossman, J. B., & Tierney, J. P. (1998). Does mentoring work? An impact study of the Big Brothers Big Sisters program. *Evaluation Review*, 22(3), 403-426. <https://doi.org/10.1177/0193841X9802200304>



- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Le, T. N., & Stockdale, G. (2008). *Acculturative dissonance, ethnic identity, and youth violence*. *Cultural Diversity & Ethnic Minority Psychology*, 14(1), 1-9. <https://doi.org/10.1037/1099-9809.14.1.1>
- Lee, E., & Bristow, J. (Eds.). (2014). *Parenting culture studies* (1st publ). Palgrave Macmillan.
- Lee, J., Schochet, P., & Berk, J. (2018). *The External Review of Job Corps: Directions for Future Research*. Mathematica. <https://www.mathematica.org/publications/the-external-review-of-job-corps-directions-for-future-research>
- McNeill, F. (2016). El Paradigma Del Desistimiento para La Gestion de Delincuentes. *Indret: Revista para el Análisis del Derecho*, 1. <https://es.scribd.com/document/353026513/el-paradigma-del-desistimiento-para-la-gestion-de-delincuentes-fergus-mcneil-pdf>
- Miller, C., Cummings, D., Millenky, M., Wiegand, A., & Long, D. (2018). *Laying a Foundation: Four-Year Results from the National YouthBuild Evaluation*. MDRC.
- Miller, C., Millenky, M., Schwartz, L., Goble, L., & Stein, J. (2016). *Building a future: Interim impact findings from the YouthBuild evaluation*. <https://clear.dol.gov/Study/Building-future-Interim-impact-findings-YouthBuild-evaluation-Miller-et-al-2016>
- Mitchell, M., Jenkins, D., Nguyen, D., Lerman, A., & DeBerry, M. (2003). *Evaluation of the Youthbuild Program (Mitchell et al. 2003) | CLEAR*. <https://clear.dol.gov/study/evaluation-youthbuild-program-mitchell-et-al-2003>



- National Institute of Justice. (2012). *Program Profile: Job Corps*. CrimeSolutions, National Institute of Justice. <https://crimesolutions.ojp.gov/ratedprograms/270>
- Olejniczak, K., Grossman, J., Ibok, A., Klerman, J., & Saunders, C. (2021). *Evaluation of the Cascades Job Corps College and Career Academy (CCCA) Pilot: Implementation Analysis | Abt Associates*. <https://www.abtassociates.com/insights/publications/report/evaluation-of-the-cascades-job-corps-college-and-career-academy-ccca>
- Rain, J. S., Lane, I. M., & Steiner, D. D. (1991). A current look at the job satisfaction/life satisfaction relationship: Review and future considerations. *Human Relations*, 44, 287-307. <https://doi.org/10.1177/001872679104400305>
- Raposa, E. B., Rhodes, J., Stams, G. J. J. M., Card, N., Burton, S., Schwartz, S., Sykes, L. A. Y., Kanchewa, S., Kupersmidt, J., & Hussain, S. (2019). The Effects of Youth Mentoring Programs: A Meta-analysis of Outcome Studies. *Journal of Youth and Adolescence*, 48(3), 423-443. <https://doi.org/10.1007/s10964-019-00982-8>
- Schochet, P., Burghardt, J., & Glazerman, S. (2001). *National Job Corps Study: The Impacts of Job Corps on Participants' Employment and Related Outcomes*. Princeton, N.J.: Mathematica Policy Research, Inc.
- SENAME. (2022). *Annuario Estadístico 2021*.
- The Aspen Institute. (2010, julio 12). *Project CRAFT-Avon Park (Avon Park, Fla.)*. The Aspen Institute. <https://www.aspeninstitute.org/publications/project-craft-avon-park-avon-park-fla/>



- Tolan, P., Henry, D., Schoeny, M., Bass, A., Lovegrove, P., & Nichols, E. (2013). Mentoring Interventions to Affect Juvenile Delinquency and Associated Problems: A Systematic Review. *Campbell Systematic Reviews*, 9(1), 1-158. <https://doi.org/10.4073/csr.2013.10>
- Unruh, D., Bullis, M., Booth, C., & Pendergrass, J. (2005). *Project SUPPORT: and evaluation for a transition project of formerly incarcerated adolescents' special education and mental health disorders*. <https://publications.ici.umn.edu/impact/18-2/project-support>
- Unruh, D., Povenmire-Kirk, T., & Yamamoto, S. (2009). Perceived Barriers and Protective Factors of Juvenile Offenders on their Developmental Pathway to Adulthood. *Journal of Correctional Education (1974-)*, 60(3), 201-224.
- US Department of Justice. (1999). *Job Training for Juveniles: Project CRAFT*.
- Ward, S. A. (2009). Career and Technical Education in United States Prisons: What Have We Learned? *Journal of Correctional Education (1974-)*, 60(3), 191-200.
- Wiegand, A., Manno, M., Leshnick, S., Treskon, L., Geckeler, C., Lewis-Charp, H., Sinicrope, C., Clark, M., & Nicholson, B. (2015, febrero 1). *Adapting to Local Context: Findings from the YouthBuild Evaluation Implementation Study*. DOL. <http://www.dol.gov/agencies/eta/research/publications/adapting-local-context-findings-youthbuild-evaluation>



**proyecto**

CONTACTO

**contacto@proyectob.cl**

INSTAGRAM

**@fproyecto**

LINKEDIN

**Fundación Proyecto B**

Las Bellotas 199, oficina 115, Providencia